Introdução à
TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

FACULDADE IDEAL
BIBLIOTECA

EDITORA AFILIADA

Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro
e receba gratuitamente informações
sobre os lançamentos e as promoções da
Editora Campus.

Consulte também nosso catálogo
completo e últimos lançamentos em
www.campus.com.br

IDALBERTO CHIAVENATO

Mestre (M.B.A.) e Doutor (Ph.D.) em Administração de Empresas
pela City University of Los Angeles, Califórnia (EUA)

Introdução à TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

4ª Tiragem

LUSOMERCANTIL
Livraria & Editora Ltda.
"CONFRARIA DO LIVRO"
Rua Ó D' Almeida, 124 - Comércio
Telefax: 212-2260 / 212-0999
Belém - Pará

Livros em português, francês, espanhol e inglês, em todas as áreas.

Edição Revista e Atualizada

FACULDADE IDEAL
BIBLIOTECA

EDITORA CAMPUS

© Interface Assessoria e Planejamento S/C Ltda. ME
© 2000, Editora Campus Ltda. – 6ª edição

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 5.988 de 14/12/73.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Capa
Simone Villas Boas

Copidesque
Claudia Amorim

Editoração Eletrônica
RioTexto

Revisão Gráfica
Luana Fadel
Denise Gama

Projeto Gráfico
Editora Campus Ltda.
A Qualidade da Informação.
Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar
20050-002 Rio de Janeiro RJ Brasil
Telefone: (21) 509-5340 FAX (21) 507-1991
E-mail: *info@campus.com.br*

ISBN 85-352-0557-8

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

C458i
6. ed.
Chiavenato, Idalberto,
Introdução à teoria geral da adminstração / Idalberto Chiavenato. – 6. ed. – Rio de Janeiro : Campus, 2000

Inclui bibliografia
ISBN 85-352-0557-8

I. Administração. I. Título.

00-0078 CDD – 658
CDU – 65

00 01 02 03 8 7 6 5 4

FACULDADE IDEAL
BIBLIOTECA

A Rita

Há certas circunstâncias que surgem na vida da gente
que proporcionam oportunidades raras para meditação e reflexão.
Esta é uma oportunidade preciosa.
Ao escrever esta página para dedicar mais um livro a você,
quero aproveitar a oportunidade para realçar o carinho e o afeto,
o amor e a ternura que vão nesta simples dedicatória.
Pena que as palavras sejam tão áridas e insuficientes
para retratar a dimensão de certos sentimentos.

PREFÁCIO

Desde meus primeiros anos de atividade acadêmica, a dificuldade de acesso do estudante de *Administração* à vasta e pujante literatura administrativa tem sido um dos problemas mais sérios com que me defronto. A alternativa de introduzir o estudante universitário na teoria administrativa dentro de um esquema concentrado em uma única abordagem ou escola teria a vantagem de remover o obstáculo da vastidão bibliográfica, reduzindo a amplitude do leque de obras a consultar, mas traria como decorrência a desvantagem de omitir-lhe toda a riqueza das múltiplas opções que as variadas abordagens colocam à sua disposição, enriquecendo a gama de soluções e abrindo caminho à criatividade típica daqueles que possuem uma visão ampla e multifacetada das coisas.

Assim, este livro não pretende apresentar uma nova teoria administrativa, mas apenas permitir uma tomada de contato com as diversas teorias da *Administração*, suas características, possibilidades de aplicação, aspectos positivos e negativos, principais expoentes etc.

Este livro, quase um manual introdutório, quase uma antologia por sua própria natureza, é destinado tanto aos estudantes de *Administração* como a todos aqueles que necessitam de uma base conceitual e teórica indispensável à prática administrativa.

Dizer que estamos em uma época de mudança e de instabilidade parece até redundância ou afirmação prosaica. Contudo, o que importa é que, à medida que o ambiente se torna mais instável e turbulento – como é o que está acontecendo no mundo de hoje –, maior a necessidade de opções diferentes para a solução dos problemas e situações que se alteram e se diferenciam de maneira crescentemente diversa. À medida que o profissional que se dedica à Administração cresce e se desloca dos trabalhos meramente operacionais e orientados para o *campo da ação e da operação* – em que utiliza as habilidades práticas e concretas de como fazer e executar certas coisas de maneira correta e eficiente – para atividades administrativas orientadas para o *campo do diagnóstico e da decisão* – em que utiliza suas habilidades conceituais de perceber e de definir situações e equacionar estratégicas de ação adequadas e eficazes

para aquelas situações – maior a necessidade de se fundamentar em conceitos, idéias, teorias e valores que lhe permitam a orientação e o balizamento de seu comportamento, o qual obviamente influenciará poderosamente o comportamento de todos aqueles que trabalham sob sua direção e orientação.

Neste sentido, a *Teoria Geral da Administração* é uma disciplina eminentemente orientadora do comportamento profissional de Administração. Em vez de se preocupar em ensinar a executar ou fazer coisas certas – *o como* – ela busca ensinar o que deve ser feito em determinadas circunstâncias ou ambientes – *o porquê*. A *TGA* não visa formar profissional prático que sai da escola pronto e acabado para executar tarefas, quaisquer que sejam as situações ou circunstâncias que o envolvam. Pelo contrário, a *TGA* procura ensinar o futuro profissional a pensar e, sobretudo, a raciocinar a partir de uma bagagem de conceitos e idéias que traz como ferramentas de trabalho. Aliás, o que diferencia o administrador de um simples executor de tarefas é o fato de que enquanto o segundo sabe fazer e executar coisas que aprendeu mecanicamente (como desenhar organogramas e fluxogramas, compor orçamentos, operar lançamentos e registros, montar previsões de vendas etc.), de maneira prática, concreta e imediatista, o primeiro *sabe analisar e resolver situações problemáticas variadas e complexas*, pois aprendeu a pensar, a raciocinar, a avaliar e a ponderar em termos abstratos, estratégicos, conceituais e teóricos. Enquanto o segundo é *um mero agente de execução e de operação* que segue ordens superiores, o primeiro é *um agente de mudanças e de inovação*, pois adquire habilidade de perceber e diagnosticar situações que o segundo sequer imagina existirem. Quanto maior a mudança e a instabilidade, tanto maior a necessidade de habilidades conceituais para proporcionar a inovação dentro das organizações.

Eis o papel da *TGA*: para que o administrador tenha condições pessoais de sucesso em qualquer organização – independentemente do nível hierárquico ou da área de atuação profissional – além do seu *know-how*, precisa também e, principalmente, de habilidades pessoais de diagnóstico e de avaliação situacional, para ajudá-lo a discernir o que fazer diante de situações diferentes e imprecisas. Nesse sentido, vale a pena lembrar a frase de *Kurt Lewin* de que "nada é mais prático do que uma boa teoria". E embora teoria, a *TGA* é terrivelmente instrumental. Ela fornece ao administrador a arma mais poderosa: sua habilidade conceitual.

Sinto-me feliz e altamente gratificado ao ver meu livro em mais outra edição, após dezenas de reimpressões. Faço votos de que ele tenha utilidade na formação dos administradores de hoje e de amanhã.

Idalberto Chiavenato

SUMÁRIO

Parte 1 INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO 1

Capítulo 1 A ADMINISTRAÇÃO E SUAS PERSPECTIVAS 5

Parte 2 OS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO 21

Capítulo 2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO 25

Parte 3 ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO 45

Capítulo 3 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA 51

Capítulo 4 TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO 82

Parte 4 ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO 103

Capítulo 5 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS 107

Capítulo 6 DECORRÊNCIAS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS 125

Parte 5 ABORDAGEM NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO 167

Capítulo 7 TEORIA NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO 171

Capítulo 8 DECORRÊNCIAS DA ABORDAGEM NEOCLÁSSICA: TIPOS DE ORGANIZAÇÃO 218

Capítulo 9 DECORRÊNCIAS DA ABORDAGEM NEOCLÁSSICA: DEPARTAMENTALIZAÇÃO 244

Capítulo 10 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO) 271

Parte 6 ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO 299

Capítulo 11 MODELO BUROCRÁTICO DE ORGANIZAÇÃO 303

Capítulo 12 TEORIA ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO 343

Parte 7 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO **387**

Capítulo 13 TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO 391

Capítulo 14 TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO) 440

Parte 8 ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO **493**

Capítulo 15 CIBERNÉTICA E ADMINISTRAÇÃO 497

Capítulo 16 TEORIA MATEMÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO 520

Capítulo 17 TEORIA DE SISTEMAS 543

PARTE 9 ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO **579**

Capítulo 18 TEORIA DA CONTINGÊNCIA 585

Parte 10 NOVAS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO **651**

Capítulo 19 PARA ONDE VAI A TGA? 655

SUMÁRIO GERAL

Parte 1
INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO 1

Capítulo 1 A ADMINISTRAÇÃO E SUAS PERSPECTIVAS 5

Objetivos Deste Capítulo 5
EXERCÍCIO: Habilidades do Administrador 6
Conteúdo e Objeto de Estudo da Administração 6
EXERCÍCIO: As Dificuldades de Roberto 9
O Estado Atual da Teoria Geral da Administração 9
EXERCÍCIO: A Focalização na Alpha & Beta 10
A Administração na Sociedade Moderna 10
Perspectivas Futuras da Administração 12
EXERCÍCIO: O Administrador como Agente de Mudanças 14
Resumo 14
Perguntas para Revisão e Discussão 15
Método do Caso 15
CASO: Brahma e Antarctica Fazem Megafusão: a AmBev 17
Questões 18
Referências Bibliográficas 18
Glossário Básico 18

Parte 2
OS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO 21

Capítulo 2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO 25

Objetivos deste Capítulo 25
Influência dos Filósofos 26
EXERCÍCIO: A Analista de O&M 28
Influência da Organização da Igreja Católica 28
Influência da Organização Militar 28
EXERCÍCIO: A Inspiração de Armando 29
Influência da Revolução Industrial 30
EXERCÍCIO: A Defesa de Eliana 33

Influência dos Economistas Liberais 33
Influência dos Pioneiros e Empreendedores 35
EXERCÍCIO: A Estratégia da Regência Sapatos 39
Resumo 39
Perguntas para Revisão e Discussão 39
CASO: As Companhias Mais Admiradas do Mundo 40
Questões 42
Referências Bibliográficas 42
Glossário Básico 43

Parte 3
ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO 45

Capítulo 3 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA 51

Objetivos deste Capítulo 51
A Obra de Taylor 52
1. Primeiro Período de Taylor 52
2. Segundo Período de Taylor 53
Administração como Ciência 54
EXERCÍCIO: A Desconfiança Gerencial 55
Organização Racional do Trabalho 55
1. Análise do Trabalho e Estudo dos Tempos e Movimentos 56
2. Estudo da Fadiga Humana 58
3. Divisão do Trabalho e Especialização do Operário 59
4. Desenho de Cargos e Tarefas 60
5. Incentivos Salariais e Prêmios de Produção 61
6. Conceito de Homo Economicus 62
7. Condições de Trabalho 62
8. Padronização 63
9. Supervisão Funcional 63
EXERCÍCIO: Produtividade da BMZ 64
Princípios da Administração Científica 65
1. Princípios da Administração Científica de Taylor 65
2. Princípios Implícitos de Administração Científica 65
3. Princípios de Eficiência de Emerson 66
EXERCÍCIO: Expansão da MMWX 67
4. Princípios Básicos de Ford 67
5. Princípio da Exceção 68
EXERCÍCIO: Rendimento da Linha de Montagem 69
Apreciação Crítica da Administração Científica 69
1. Mecanicismo da Administração Científica 70
2. Superespecialização do Operário 72
3. Visão Microscópica do Homem 73
4. Ausência de Comprovação Científica 74
5. Abordagem Incompleta da Organização 74
6. Limitação do Campo de Aplicação 74
7. Abordagem Prescritiva e Normativa 75
8. Abordagem de Sistema Fechado 75

EXERCÍCIO: O Problema de Waldemar Lemos 76
Resumo 76
CASO: A Administração Científica no Arsenal de Watertown 77
Questões 78
Perguntas para Revisão e Discussão 78
Referências Bibliográficas 79
Glossário Básico 80

Capítulo 4 TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO 82

Objetivos deste Capítulo 82
A Obra de Fayol 83
1. As Funções Básicas da Empresa 83
2. Conceito de Administração 84
3. Proporcionalidade das Funções Administrativas 85
4. Diferença entre Administração e Organização 85
5. Princípios Gerais de Administração para Fayol 86
EXERCÍCIO: A Organização Formal da Alimenta 87
Teoria da Administração 87
1. Administração Como Ciência 87
2. Teoria da Organização 88
3. Divisão do Trabalho e Especialização 89
4. Coordenação 90
5. Conceito de Linha E de Staff 90
6. Organização Linear 90
CASO: A Reorganização de Sara 91
Elementos da Administração 91
1. Elementos da Administração para Urwick 91
2. Elementos da Administração para Gulick 92
Princípios de Administração 93
1. Princípios de Administração para Urwick 93
CASO: Os Princípios Orientadores da Imperial Tintas 94
Apreciação Crítica da Teoria Clássica 94
1. Abordagem Simplificada da Organização Formal 94
2. Ausência de Trabalhos Experimentais 95
3. O Extremo Racionalismo na Concepção da Administração 95
4. "Teoria da Máquina" 96
5. Abordagem Incompleta da Organização 96
6. Abordagem de Sistema Fechado 97
CASO: O Relatório de Alberto 98
Resumo 98
Perguntas para Revisão e Discussão 99
CASO: A General Motors e Suas Opções 99
Questões 100
Rerefências Bibliográficas 101
Glossário Básico 102

Parte 4
ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO **103**

Capítulo 5 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS **107**

Objetivos deste Capítulo 107
Origens da Teoria das Relações Humanas 108
A Experiência de Hawthorne 108
1. Primeira fase da Experiência de Hawthorne 109
2. Segunda fase da Experiência da Hawthorne 109
3. Terceira fase da Experiência de Hawthorne 111
4. Quarta Fase da Experiência de Hawthorne 112
5. Conclusões da Experiência de Hawthorne 113
EXERCÍCIO: As Linhas de Montagem da TLT 115
A Civilização Industrializada e o Homem 116
EXERCÍCIO: O Ambiente Interno da Lucen Lac 117
Funções Básicas da Organização Industrial 118
EXERCÍCIO: O Moral Baixo 119
Resumo 119
Perguntas para Revisão e Discussão 120
CASO: As Melhores Empresas para se Trabalhar 121
Questões 122
Referências Bibliográficas 122
Glossário Básico 123

Capítulo 6 DECORRÊNCIAS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS **125**

Objetivos este Capítulo 125
Influência da Motivação Humana 126
1. Teoria de Campo de Lewin 127
2. Necessidades Humanas Básicas 128
3. Ciclo Motivacional 130
4. Frustração e Compensação 130
5. Moral e Clima Organizacional 132
EXERCÍCIO: A Motivação na Mayerlinck 133
Liderança 133
Conceito de Liderança 134
Teorias sobre Liderança 135
EXERCÍCIO: O Padrão de Liderança de Mariana 142
Comunicação 142
Redes de Comunicação 143
EXERCÍCIO: A Escolha da Rede de Comunicação 145
Organização Informal 145
Características da Organização Informal 146
Origens da Organização Informal 147
Dinâmica de Grupo 147
EXERCÍCIO: A Mudança da Mandrágora 149
Apreciação Crítica da Teoria das Relações Humanas 151
1. Oposição Cerrada à Teoria Clássica 151

2. Inadequada Visualização dos Problemas de Relações Industrias 151
3. Concepção Ingênua e Romântica do Operário 153
4. Limitação do Campo Experimental 153
5. Parcialidade das Conclusões 153
6. Ênfase nos Grupos Informais 154
7. Enfoque Manipulativo das Relações Humanas 155
8. Outras Críticas 157
EXERCÍCIO: A Crítica aos Diretores da Petrolina 158
Resumo 158
Perguntas para Revisão e Discussão 159
CASO: A TAM 160
Questões 161
Referências Bibliográficas 161
Glossário Básico 163

Parte 5
ABORDAGEM NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO 167

Capítulo 7 TEORIA NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO 171

Objetivos Deste Capítulo 171
Características da Teoria Neoclássica 172
1. Ênfase na Prática da Administração 172
2. Reafirmação Relativa dos Postulados Clássicos 172
3. Ênfase nos Princípios Gerais de Administração 172
4. Ênfase nos Objetivos e nos Resultados 174
5. Ecletismo da Teoria Neoclássica 174
EXERCÍCIO: O Diretor Geral da Amplific 175
Administração como Técnica Social 175
Aspectos Administrativos comuns às Organizações 176
Eficiência e Eficácia 177
EXERCÍCIO: O Recrutamento de um Executivo 178
Princípios Básicos da Organização 179
1. Divisão do Trabalho 179
2. Especialização 180
3. Hierarquia 181
4. Amplitude Administrativa 184
EXERCÍCIO: Os Princípios Básicos de um Consultor 185
Centralização Versus Descentralização 185
Características da Centralização 186
Características da Descentralização 187
EXERCÍCIO: As Opções da J. J. Albano 191
Funções do Administrador 191
1. Planejamento 195
2. Organização 201
3. Direção 203
4. Controle 205
EXERCÍCIO: A Planilha das Funções do Administrador 209
Resumo 210

Perguntas para Revisão e Discussão 211
CASO: Como Vai a IBM? 213
Questões 214
Referências Bibliográficas 214
Glossário Básico 215

Capítulo 8 DECORRÊNCIAS DA ABORDAGEM NEOCLÁSSICA: TIPOS DE ORGANIZAÇÃO 218

Objetivos Deste Capítulo 218
Racionalismo da Organização Formal 219
Organização Linear 219
Características da Organização Linear 220
Vantagens da Organização Linear 221
Desvantagens da Organização Linear 221
Esfera de Aplicação da Organização Linear 222
EXERCÍCIO: A Estrutura Linear da M&C 223
Organização Funcional 223
Características da Organização Funcional 224
Vantagens da Organização Funcional 225
Desvantagens da Organização Funcional 226
Esfera de Aplicação da Organização Funcional 227
EXERCÍCIO: A Organização Funcional da BioQuímica 227
Organização Linha-Staff 227
Critérios de Distinção Entre Linha e Staff 228
Características da Organização Linha-Staff 230
Vantagens da Organização Linha-Staff 232
Desvantagens da Organização Linha-Staff 233
Esfera da Aplicação da Organização Linha-Staff 234
EXERCÍCIO: A Organização Linha-Staff das Indústrias Rex 235
Comissões 235
Características das Comissões 235
Vantagens das Comissões 237
Desvantagens das Comissões 237
Esfera de Aplicação das Comissões 238
EXERCÍCIO: A Avaliação do Desempenho de Comissões 239
Resumo 239
CASO: A Asea Brown Boveri 240
Questões 241
Perguntas para Revisão e Discussão 242
Referências Bibliográficas 242
Glossário Básico 243

Capítulo 9 DECORRÊNCIAS DA ABORDAGEM NEOCLÁSSICA: DEPARTAMENTALIZAÇÃO 244

Objetivos deste Capítulo 244
Conceito de Departamentalização 245
Tipos de Departamentalização 247
Departamentalização por Funções 247

Vantagens da Departamentalização Funcional 250
Desvantagens da Departamentalização Funcional 250
Aplicações 250
EXERCÍCIO: O Enxugamento da Forma Flex 251
Departamentalização por Produtos ou Serviços 251
Vantagens da Departamentalização por Produtos 252
Desvantagens da Departamentalização por Produtos 253
Aplicações 254
EXERCÍCIO: A Virada na PetroPaulus 254
Departamentalização Geográfica 254
Vantagens 255
Desvantagens 256
Aplicações 256
EXERCÍCIO: A Nova Organização da Lojas Maravilha 256
Departamentalização por Clientela 257
Vantagens 258
Desvantagens 258
Aplicações 258
Departamentalização por Processo 258
Vantagens 259
Desvantagens 259
Aplicações 260
EXERCÍCIO: A Reengenharia na Fernandes & Brito 260
Departamentalização por Projetos 260
Vantagens 261
Desvantagens 261
Aplicações 262
EXERCÍCIO: A Estrutura da Estaleiros Horizonte 263
Escolhas de Alternativas de Departamentalização 265
Resumo 266
Perguntas para Revisão e Discussão 267
CASO: Na 3M, Quem Dá as Ordens é o Cliente 268
Questões 269
Referências Bibliográficas 269
Glossário Básico 270

Capítulo 10 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO) 271

Objetivos deste Capítulo 271
Origens da Administração por Objetivos 272
Características da Apo 272
1. Estabelecimento Conjunto de Objetivos entre o Gerente e o Subordinado 274
2. Estabelecimento de Objetivos para cada Departamento ou Posição 274
3. Interligação entre os vários Objetivos Departamentais 274
4. Ênfase na Mensuração e no Controle de Resultados 274
5. Contínua Avaliação, Revisão e Reciclagem dos Planos 275
6. Participação Atuante das Gerências e Subordinados 275
7. Apoio Intensivo do STAFF 275

EXERCÍCIO: Afinal, o que é APO na Metrópolis? 275
Fixação de Objetivos 277
1. Critérios de Escolha dos Objetivos 277
2. Hierarquia de Objetivos 279
EXERCÍCIO: E como traçar objetivos na Metrópolis? 280
Planejamento Estratégico e Planejamento Tático 280
1. Conceito de Estratégia e de Tática 280
2. Planejamento Estratégico 282
3. Desenvolvimento dos Planos Táticos 286
EXERCÍCIO: Os Objetivos do Banco Martins & Botelho 288
Ciclo da Apo 288
1. Modelo de Apo de Humble 288
2. Modelo de Apo de Odiorne 288
Desenvolvimento de Executivos 290
Apreciação Crítica da Apo 291
1. Os Pecados Capitais da Apo 291
2. Crítica de Levinson 291
3. Crítica de Lodi 292
4. Aplicação Incompleta e Superficial da Apo 292
CASO: As Maiores Empresas do Mundo 294
Questões 296
Resumo 296
Perguntas para Revisão e Discussão 296
Referências Bibliográficas 297
Glossário Básico 298

Parte 6
ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO 299

Capítulo 11 MODELO BUROCRÁTICO DE ORGANIZAÇÃO 303

Objetivos deste Capítulo 303
Origens da Teoria da Burocracia 303
Origens da Burocracia 304
Tipos de Sociedade 305
Tipos de Autoridade 305
EXERCÍCIO: A Proteus 309
Características da Burocracia Segundo Weber 309
1. Caráter Legal das Normas e Regulamentos 310
2. Caráter Formal das Comunicações 310
3. Caráter Racional e Divisão do Trabalho 310
4. Impessoalidade nas Relações 311
5. Hierarquia da Autoridade 311
6. Rotinas e Procedimentos Padronizados 311
7. Competência Técnica e Meritocracia 312
8. Especialização da Administração 312
9. Profissionalização dos Participantes 312
10. Cmpleta Previsibilidade do Funcionamento 314
EXERCÍCIO: A Organização da Movibrás 315

Vantagens da Burocracia 315
Racionalidade Burocrática 316
Dilemas da Burocracia 317
EXERCÍCIO: Como Imprimir Racionalidade à @lert? 318
Disfunções da Burocracia 318
1. Internalização das Regras e Apego aos Regulamentos 319
2. Excesso de Formalismo e de Papelório 319
3. Resistência a Mudanças 320
4. Despersonalização do Relacionamento 320
5. Categorização como base do Processo Decisorial 320
6. Superconformidade às Rotinas e aos Procedimentos 321
7. Exibição de sinais de Autoridade 321
8. Dificuldade no Atendimento a Clientes e Conflitos com o Público 321
EXERCÍCIO: As Disfunções da Excelsa 322
Modelo Burocrático de Merton 323
Interação da Burocracia com o Ambiente 324
Graus de Burocratização nas Organizações 326
As Dimensões da Burocracia 328
EXERCÍCIO: As Alternativas da Excelsa 329
Apreciação Crítica da Teoria da Burocracia 329
1. O Excessivo Racionalismo da Burocracia 329
2. Mecanicismo e as Limitações da "Teoria da Máquina" 330
3. Conservantismo da Burocracia 331
4. Abordagem de Sistema Fechado 332
5. Abordagem Descritiva e Explicativa 333
6. Críticas Multivariadas à Burocracia 334
7. Posição da Teoria da Burocracia dentro da Teoria das Organizações 334
CASO: O Departamento de Contas a Pagar da Ford 335
Questões 336
Resumo 336
Perguntas para Revisão e Discussão 337
Referências Bibliográficas 338
Glossário Básico 341

Capítulo 12 TEORIA ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO 343

Objetivos Deste Capítulo 343
Origens da Teoria Estruturalista 344
A Sociedade de Organizações 346
1. As Organizações 348
2. O Homem Organizacional 349
EXERCÍCIO: O Dilema de Geraldo 350
Análise das Organizações 350
1. Abordagem Múltipla: Organização Formal e Informal 351
2. Abordagem Múltipla: Recompensas Materiais e Sociais 352
3. Abordagem Múltipla: Os Diferentes Enfoques da Organização 352
4. Abordagem Múltipla: Os Níveis da Organização 354
5. Abordagem Múltipla: A Diversidade de Organizações 354
6. Abordagem Múltipla: Análise Interorganizacional 355

Tipologia das Organizações 356
1. Tipologia de Etzioni 356
2. Tipologia de Blau e Scott 359
EXERCÍCIO: Como Focalizar mais Amplamente as Empresas 360
Objetivos Organizacionais 360
Ambiente Organizacional 363
1. Interdependência das Organizações com a Sociedade 363
Conjunto Organizacional 364
Conflitos Organizacionais 365
1. Conflito Entre a Autoridade do Especialista (Conhecimento) e a Autoridade Administrativa (Hierarquia) 366
2. Dilemas da Organização Segundo Blau e Scott 368
3. Conflitos Entre Linha e Assessoria ("Staff") 370
EXERCÍCIO: O Conflito de Gerações 370
Sátiras à Organização 371
1. Lei de Parkinson 371
2. Princípio de Peter 372
3. Dramaturgia Administrativa de Thompson 372
4. Maquiavelismo nas Organizações 374
5. As Tiras de Dilbert 376
EXERCÍCIO: A Explicação de Albuquerque 376
Apreciação Crítica da Teoria Estruturalista 376
1. Convergência de Várias Abordagens Divergentes 376
2. Ampliação da Abordagem 376
3. Dupla Tendência Teórica 377
4. Análise Organizacional Mais Ampla 377
5. Inadequação das Tipologias Organizacionais 377
6. Teoria de Crise 378
7. Teoria de Transição e de Mudança 378
CASO: A Virada da Goodyear 379
Questões 380
Resumo 380
Perguntas para Revisão e Discussão 381
Referências Bibliográficas 382
Glossário Básico 385

Parte 7
ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO 387

Capítulo 13 TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO 391

Objetivos deste Capítulo 391
Origens da Teoria Comportamental 392
Novas Proposições Sobre a Motivação Humana 393
Hierarquia das Necessidades de Maslow 393
Teoria dos Dois Fatores de Herzberg 396
CASO: A Função do Consultor de Empresas 401
Estilos de Administração 402

Teoria X e Teoria Y 402
Sistemas de Administração 406
CASO: A Nova Presidência da Photon 414
Organização como Um Sistema Social Cooperativo 414
Processo Decisorial 415
A Organização como Um Sistema de Decisões 416
Teoria das Decisões 416
Etapas do Processo Decisorial 417
Decorrências da Teoria das Decisões 419
Homem Administrativo 421
Comportamento Organizacional 422
Teoria do Equilíbrio Organizacional 422
Tipos de Participantes 424
Teoria da Aceitação de Autoridade 425
Conflito Entre os Objetivos Organizacionais e os Objetivos Individuais 426
CASO: As Relações de Intercâmbio de Maria José 427
Apreciação Crítica da Teoria Comportamental 428
1. Ênfase nas Pessoas 428
2. Abordagem mais Descritiva e Menos Prescritiva 428
3. Profunda Reformulação na Filosofia Administrativa 429
4. Dimensões Bipolares da Teoria Comportamental 429
5. A Relatividade das Teorias de Motivação 431
6. Influência das Ciências do Comportamento sobre a Administração 431
7. A Organização Como um Sistema de Decisões 432
8. Análise Organizacional a Partir do Comportamento 432
9. Visão Tendenciosa 433
CASO: A Motivação que Leva ao Lucro 433
Questões 435
Resumo 435
Perguntas para Revisão e Discussão 436
Referências bibliográficas 437
Glossário Básico 438

Capítulo 14 TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO) 440

Objetivos Deste Capítulo 440
Origens do DO 440
As Mudanças e a Organização 443
a) Um Novo Conceito de Organização 444
b) Conceito de Cultura Organizacional 444
c) Conceito de Mudança 447
As Forças que Atuam no Processo de Mudança 448
d) Conceito de Desenvolvimento 451
e) Fases da Organização 452
f) Críticas às Estruturas Convencionais 453
CASO: A Revitalização da Organizações Pontes 454
O Que é Desenvolvimento Organizacional 454

a) Pressupostos Básicos do DO 456
b) As Características do DO 457
Objetivos do DO 459
CASO: Como Mudar a Compass? 460
O Processo de DO 460
Técnicas de DO 462
1. Técnicas de Intervenção para Indivíduos 462
2. Técnicas de Intervenção para Duas ou Mais Pessoas 464
3. Técnicas de Intervenção Para Equipes ou Grupos 467
4. Técnicas de Intervenção para Relações Intergrupais 470
5. Técnicas de Intervenção para a Organização como Um Todo 471
CASO: O DO na Sernambetiba 472
Modelos de DO 472
a) Managerial Grid ou do Tipo Grid 472
b) Modelo de Lawrence e Lorsch 477
c) Teoria 3-D da Eficácia Gerencial de Reddin 480
CASO: A Continuação do DO na Sernambetiba 484
Apreciação Crítica do DO 484
1. Aspecto Mágico do DO 484
2. Imprecisão no Campo do DO 485
3. Ênfase na Educação "Emocional" 485
4. Aplicações Distorcidas do DO 486
CASO: As Oportunidades na Andersen Consulting 486
Questões 487
Resumo 487
Perguntas para Revisão e Discussão 488
Referências Bibliográficas 489
Glossário Básico 491

Parte 8
ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO 493

Capítulo 15 CIBERNÉTICA E ADMINISTRAÇÃO 497

Objetivos Deste Capítulo 497
Origens da Cibernética 498
Principais Conceitos Da Cibernética 500
a) Conceito de Cibernética 500
b) Campo de Estudo da Cibernética: Os Sistemas 500
c) Representação dos Sistemas: Os Modelos 501
CASO: Sistema de Informações da QuimPaulista 502
Principais Conceitos de Sistemas 502
Conceito de Entrada (Input) 502
Conceito de Saída (Output) 503
Conceito de Caixa Negra (Black Box) 503
Conceito de Retroação (Feedback) 504
Conceito de Homeostasia 506
Conceito de Informação 507
CASO: Descentralização da rede de informações da Simposium 512

Conseqüências da Cibernética na Administração 512
1. Automação 513
CASO: A Intranet na Gama Associados 514
2. Informática 514
CASO: A Digital Equipment Corporation 515
Questões 516
Resumo 516
Perguntas para Revisão e Discussão 517
Referências Bibliográficas 517
Glossário Básico 518

Capítulo 16 TEORIA MATEMÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO 520

Objetivos deste Capítulo 520
Origens da Teoria Matemática na Administração 520
Processo Decisorial 521
CASO: Os Estoques da CustomCar 523
Modelos Matemáticos em Administração 523
CASO: A Companhia Kapa de Cimento 525
Pesquisa Operacional 525
Técnicas de PO 527
1. Teoria dos Jogos 528
2. Teoria das Filas 529
3. Teoria dos Grafos 530
4. Programação Linear 531
5. Programação Dinâmica 533
6. Probabilidade e Análise Estatística 533
CASO: O Dimensionamento de uma Agência de Turismo 535
Apreciação Crítica da Teoria Matemática 535
CASO: Produtividade ou Melhor Serviço ao Cliente? 537
Questões 538
Resumo 538
Perguntas para Revisão e Discussão 538
Referências Bibliográficas 539
Glossário Básico 540

Capítulo 17 TEORIA DE SISTEMAS 543

Objetivos deste Capítulo 543
Origens da Teoria de Sistemas 543
Conceito de Sistemas 545
Características dos Sistemas 546
PAINEL: Vários Conceitos de Sistemas 547
Tipos de Sistemas 547
Parâmetros dos Sistemas 548
CASO: O Sistema Integrado da Centrum Express 550
O Sistema Aberto 550
A Organização como um Sistema Aberto 552
Características das Organizações como Sistemas Abertos 553
1. Comportamento Probabilístico e Não Determinístico 553

2. As Organizações como Partes de uma Sociedade Maior e Constituída de Partes Menores 553
3. Interdependência das Partes 553
4. Homeostase ou "Estado Firme" 553
5. Fronteiras ou Limites 554
6. Morfogênese 555
7. Resiliência 555
CASO: A Global Face 556
Modelos de Organização 556
Modelo de Katz e Kahn 556
Modelo Sociotécnico de Tavistock 562
CASO: A W. Monteiro 564
Apreciação Crítica da Teoria de Sistemas 564
1. Confronto entre Teorias de Sistema Aberto e de Sistema Fechado 565
2. Características Básicas da Análise Sistêmica 566
3. Caráter Integrativo e Abstrato da Teoria de Sistemas 567
4. O Efeito Sinérgico das Organizações como Sistemas Abertos 568
5. O "Homem Funcional" 569
6. Uma Nova Abordagem Organizacional 569
7. Ordem e Desordem 570
CASO: Wall-Mart 571
Questões 572
Resumo 572
Perguntas para Revisão e Discussão 573
Referências Bibliográficas 574
Glossário Básico 576

PARTE 9
ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO 579

Capítulo 18 TEORIA DA CONTINGÊNCIA 585

Objetivos Deste Capítulo 585
Origens da Teoria da Contingência 586
1. Pesquisa de Chandler sobre Estratégia e Estrutura 587
2. Pesquisa de Burns e Stalker Sobre Organizações 588
3. Pesquisa de Lawrence e Lorsch sobre o Ambiente 591
4. Pesquisa de Joan Woodward sobre a Tecnologia 593
CASO: O Foco Interno da BioVita 596
Ambiente 596
Mapeamento Ambiental 596
Seleção Ambiental 597
Percepção Ambiental 597
Consonância e Dissonância 598
Ambiente Geral 598
Tipologia de Ambientes 601
CASO: O Cenário de Operações da Amaralina Confecções 604
Tecnologia 605
Tipologia de Thompson 606

Impacto da Tecnologia 612
CASO: As Modernas Tecnologias do Banco Múltiplo 612
As Organizações e seus Níveis 613
O Arranjo Organizacional 615
Novas Abordagens ao Desenho Organizacional 616
Adhocracia 619
Estrutura Matricial 621
Organização por Equipes 624
Abordagens em Redes 627
O Homem Complexo 629
Modelo Contingencial de Motivação 630
Clima Organizacional 634
Teoria Contingencial da Liderança 634
CASO: O Novo Desenho Organizacional da Colméia 636
Apreciação Crítica da Teoria da Contingência 636
1. Relativismo em Administração 637
2. Bipolaridade Contínua 638
3. Ênfase no Ambiente 639
4. Ênfase na Tecnologia 640
5. Compatibilização Entre Abordagens de Sistema Fechado e de Sistema Aberto 641
Caráter Eclético e Integrativo 644
CASO: O Fenômeno Xerox 644
Questões 645
Resumo 645
Perguntas para Revisão e Discussão 646
Referências Bibliográficas 647
Glossário Básico 648

Parte 10
NOVAS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO 651

Capítulo 19 PARA ONDE VAI A TGA? 655

Objetivos Deste Capítulo 655
A Era da Informação: Mudança e Incerteza 655
A Influência da Tecnologia da Informação 655
Os Desafios da Era da Informação 657
CASO: Em Busca da Excelência 659
As Soluções Emergentes 660
Melhoria Contínua 660
CASO: Os 14 Pontos de Deming para a Produtividade Gerencial 662
Qualidade Total 663
CASO: Os Dez Passos para a Qualidade 668
Reengenharia 668
CASO: A Reengenharia da Casa de Flores 671
Benchmarking 671
Equipes de Alto Desempenho 674
A Nova Lógica das Organizações 675

CASO: A Amazon: Uma Empresa Virtual 677
O Que está Acontecendo 677
Teoria da Complexidade 678
Teoria do Caos 679
Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual 681
CASO: O Capital Intangível da Microsoft 684
Organizações que Aprendem 684
CASO: A Duke University 686
Conclusões 686
CASO: A VA Linux Systems 691
CASO: Mudança.com 694
Questões 695
Resumo 695
Perguntas para Revisão e Discussão 696
Referências Bibliográficas 697
Glossário Bássico 699

PARTE 1

INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

O mundo atual é uma sociedade institucionalizada e composta de organizações. Todas as atividades voltadas para a produção de bens (produtos) ou para a prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas dentro de organizações. Todas as organizações são constituídas de pessoas e de recursos não-humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos etc.). A vida das pessoas depende das organizações e estas dependem do trabalho daquelas. As pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e morrem dentro de organizações. As organizações são extremamente heterogêneas e diversificadas, de tamanhos diferentes, de características diferentes, de estruturas diferentes, de objetivos diferentes. Existem organizações lucrativas (chamadas *empresas*) e organizações não-lucrativas (como o Exército, Igreja, serviços públicos, entidades filantrópicas, organizações não-governamentais etc.). A *Teoria das Organizações (TO)* é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo das organizações em geral. Por seu tamanho e pela complexidade de suas operações, as organizações, ao atingirem um certo porte, precisam ser administradas e a sua *administração* requer todo um aparato de pessoas estratificadas em diversos níveis hierárquicos que se ocupam de incumbências diferentes. A *administração* nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não-lucrativa. A *Administração* trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organiza-

ção. Assim, a *Administração* é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a *Administração*, as organizações jamais teriam condições de existir e crescer. A *Teoria Geral da Administração (TGA)* é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da Administração em geral, não se preocupando onde ela seja aplicada, se nas organizações lucrativas (empresas) ou se nas organizações não-lucrativas. A *TGA* trata do estudo da Administração das organizações.

A *Administração* revela-se nos dias de hoje como uma área do conhecimento humano impregnada de complexidades e de desafios. O profissional que utiliza a Administração como meio de vida pode trabalhar nos mais variados níveis de uma organização: desde o nível hierárquico de supervisão elementar até o nível de dirigente máximo da organização. Pode trabalhar nas diversas especializações da *Administração*: seja a *Administração da Produção* (dos bens ou dos serviços prestados pela organização), ou a *Administração Financeira*, ou a *Administração de Recursos Humanos*, ou a *Administração Mercadológica*, ou ainda a *Administração Geral*. Em cada nível e em cada especialização da Administração, as situações são muito diversificadas. Por outro lado, as organizações são muito diversificadas e diferenciadas. Não há duas organizações iguais, assim como não existem duas pessoas idênticas. Cada organização tem seus objetivos, seu ramo de atividade, seus dirigentes e seu pessoal, seus problemas internos e externos, seu mercado, sua situação financeira, sua tecnologia, seus recursos básicos, sua ideologia e política de negócios etc.

Em cada organização, o administrador soluciona problemas, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, desenvolve estratégias, efetua diagnósticos de situações etc., exclusivos daquela organização. Um administrador bem-sucedido em uma organização pode não sê-lo em outra. Toda vez que uma organização pretende admitir um executivo em seu quadro administrativo, os candidatos são submetidos a uma infinidade de testes e de entrevistas que procuram investigar em profundidade seus conhecimentos, suas características de personalidade, seu passado profissional, sua formação escolar, seus antecedentes morais, seu sucesso ou fracasso em determinadas atividades e outras coisas mais. Talvez até sua situação conjugal ou sua estabilidade emocional. Isso porque o executivo dificilmente pode ser transferido de uma organização para outra sem que algum problema de adaptação deixe de ocorrer. Mesmo que o executivo tenha profundos conhecimentos de Administração e apresente um invejável currículo profissional, ele não é julgado pelo que sabe a respeito das funções que exerce em sua especialidade, mas principalmente pela maneira como realiza seu trabalho e pelos resultados que consegue obter dos recursos disponíveis. Levitt,[1] ao falar do "administrador profissional", lembra que, enquanto um químico ou um físico são considerados profissionais porque passaram em um teste de conhecimentos acerca de suas profissões, o mesmo não acontece com o administrador, cujo conhecimento é apenas um dos múltiplos aspectos na avaliação de sua capacitação profissional. Ele não é apenas analisado pelas organizações por seus conhecimentos tecnológicos de Administração, mas, principalmente, por seu

modo de agir, suas atitudes, personalidade e filosofia de trabalho. Segundo Levitt, a finalidade é verificar se essas qualidades se coadunam com os novos padrões, com a situação da empresa e o pessoal que vai trabalhar com ele, pois não existe uma única maneira certa de um administrador agir ou de conduzir. Pelo contrário, existem várias maneiras de executar as tarefas nas empresas, em condições específicas, por dirigentes de temperamentos diversos e modos de agir próprios. Aliás, deve-se lembrar a lei de indeterminação de Heisenberg, pela qual o processo de se observar um fenômeno altera esse fenômeno. Se na Física a observação dos átomos equivale a alterar a posição e velocidade destes, na administração de uma organização a presença de um profissional em uma determinada função afeta e modifica essa função, independentemente do que seja realizado. A presença de outro profissional produziria outra alteração. Além do mais, se a modificação ocorre, a maneira de agir deve ser e acaba sendo diferente.[2]

Existem três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa trabalhar com sucesso: a *habilidade técnica*, a *humana* e a *conceitual*:[3]

- *Habilidade técnica*: Consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas específicas, por meio da experiência e educação. É muito importante para o nível operacional.
- *Habilidade humana*: Consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas.
- *Habilidade conceitual*: Consiste na capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo e o ajustamento do comportamento de suas partes. Essa habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não ape-

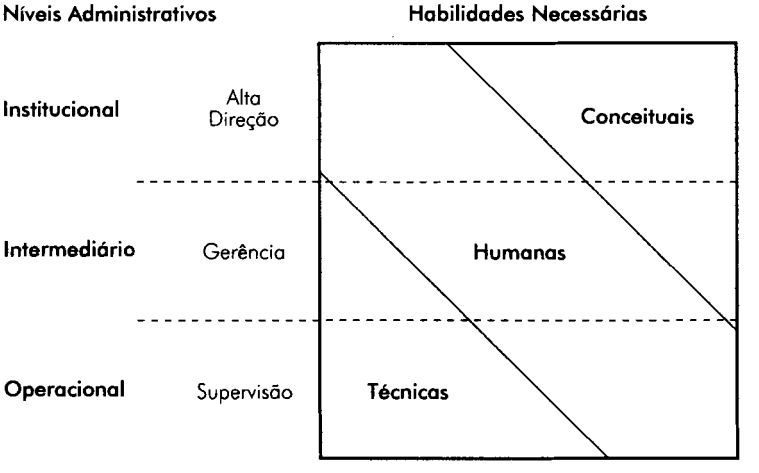

FIGURA 1.1 HABILIDADES ADMINISTRATIVAS NECESSÁRIAS NOS VÁRIOS NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO.

nas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu departamento ou grupo imediato. É muito importante para o nível institucional.

A combinação dessas habilidades é importante para o administrador.[4]

Na medida em que se sobe para os níveis mais elevados da organização, diminui a necessidade de *habilidades técnicas*, enquanto aumenta a necessidade de *habilidade conceitual*. Os níveis inferiores requerem considerável *habilidade técnica* dos supervisores para lidar com os problemas operacionais e concretos da organização.

A *TGA* se propõe a desenvolver a *habilidade conceitual*, embora não deixe de lado as *habilidades humanas e técnicas*. Em outros termos, se propõe a desenvolver a capacidade de pensar, definir situações organizacionais complexas, diagnosticar e propor soluções.

Referências Bibliográficas

1. Theodore Levitt, "The Managerial Merry-go-round", *Harvard Business Review*, 1974. Transcr.: "O Carrossel dos Administradores", *Revista Expansão*, 18 set. 1974, pp. 52-66.
2. Theodore Levitt, *Revista Expansão, cit.*, p. 54.
3. Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, jan./fev. 1955, pp. 33-42.
4. Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard, *Psicologia para Administradores de Empresas: A Utilização de Recursos Humanos*, São Paulo, Ed. Pedagógica e Universitária, Rio de Janeiro, Fundação Nacional de Material Escolar, 1976, p. 7.

Capítulo 1

A Administração e Suas Perspectivas

Objetivos deste Capítulo

- Definir o que é *Administração* e o que é *TGA*.
- Mostrar a importância da *Administração* nos dias atuais e como uma atividade imprescindível na condução da sociedade moderna.
- Explorar o conteúdo e objeto do estudo da *Administração*.
- Projetar as perspectivas futuras da Administração e a crescente complexidade de seu papel na sociedade moderna.

Em uma época de complexidades, mudanças e incertezas como a que atravessamos hoje, a *Administração* tornou-se uma das mais importantes áreas da atividade humana. Vivemos em uma civilização na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. E a tarefa básica da *Administração* é a de fazer as coisas por meio das pessoas *de maneira eficiente e eficaz*. Seja nas indústrias, comércio, organizações de serviços públicos, hospitais, universidades, instituições militares ou em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficiência *e eficácia* com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns depende diretamente da capacidade daqueles que exercem função administrativa. O avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano, por si apenas, não produzem efeitos se a qualidade da administração efetuada sobre os grupos organizados de pessoas não permitir uma aplicação efetiva dos recursos humanos e materiais. A *Administração*, como veremos adiante, está sendo considerada a principal chave para a solução dos mais graves problemas que atualmente afligem o mundo moderno.

Peter Drucker,[1] autor neoclássico, afirma que não existem países desenvolvidos e países subdesenvolvidos, e sim países que sabem administrar a

tecnologia e os recursos disponíveis e potenciais e países que ainda não o sabem. Em outros termos, existem países administrados e países subadministrados. *O mesmo ocorre com as organizações.*

O trabalho do administrador em qualquer organização – seja ele um supervisor de primeira linha ou o dirigente máximo da organização – é essencialmente o mesmo. Nesse sentido, não há uma distinção básica entre diretores, gerentes, chefes ou supervisores, como administradores. Qualquer que seja a posição ou o nível que ocupe, o administrador alcança resultados através da efetiva cooperação dos subordinados. A tarefa de administrar se aplica a qualquer tipo ou tamanho de organização, seja ela uma grande indústria, uma cadeia de supermercados, uma escola, clube, hospital ou uma empresa de consultoria. Toda organização, seja ela industrial ou prestadora de serviços, precisa ser administrada para alcançar seus objetivos com a maior eficiência e economia de ação e de recursos. Devido a suas limitações físicas, biológicas e psíquicas, as pessoas têm necessidade de cooperar com outras pessoas para, em conjunto, alcançar objetivos. Quer sejam esses objetivos industriais, comerciais, militares, religiosos, caritativos ou educacionais, a coordenação do esforço humano torna-se um problema essencialmente administrativo. Onde quer que a cooperação de pessoas no intuito de alcançar um ou mais objetivos comuns se torne organizada e formal, o componente essencial e fundamental dessa associação é a Administração – a função de conseguir fazer as coisas por meio das pessoas, com os melhores resultados. Somente a partir do momento em que as organizações alcançaram um certo tamanho e complexidade é que a sua administração começou a apresentar dificuldades e desafios até então intransponíveis para seus dirigentes. Foi nesse momento que surgiu a necessidade de uma *Teoria da Administração* que permitisse oferecer aos dirigentes das organizações os modelos e estratégias adequados para a solução de seus problemas empresariais.

EXERCÍCIO: Habilidades do Administrador

Há dois anos, Márcia trabalha na Intertech, empresa que sempre oferece oportunidades de desenvolvimento para os seus funcionários. Em uma reunião da diretoria, Márcia ficou sabendo de sua futura promoção para o cargo de gerente do departamento financeiro da companhia. A primeira preocupação de Márcia foi: estou realmente preparada para assumir o novo cargo? Quais as habilidades que deverei possuir para enfrentar os novos desafios da função? Como deverei ser uma administradora competente?

Conteúdo e Objeto de Estudo da Administração

A palavra *administração* vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função abai-

xo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro. No entanto, a palavra administração sofreu uma radical transformação em seu significado original. A tarefa da *Administração* é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação. Assim, a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos.

TABELA 1.1 AS PRINCIPAIS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E SEUS PRINCIPAIS ENFOQUES.

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
nas Tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional.
na Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização formal. Princípios gerais da Administração. Funções do administrador.
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal. Análise intra-organizacional e análise interorganizacional.
nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal. Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração. Teoria das decisões. Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto.
no Ambiente	Teoria Estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental. Abordagem de sistema aberto.
	Teoria da Contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental). Abordagem de sistema aberto.
na Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico).

O significado e o conteúdo da *Administração* sofreram uma formidável ampliação e aprofundamento através das diferentes teorias que abordaremos neste livro. O conteúdo do estudo da Administração varia de acordo com a teoria ou escola considerada. Cada autor da *Administração* tende a abordar as variáveis e assuntos típicos da orientação teórica de sua escola ou teoria. Aliás, uma das razões que nos levou a escrever este livro foi a necessidade de abordarmos as várias *Teorias da Administração*, seus respectivos assuntos e conteúdos. Com isso, pretendemos apresentar não especificamente a abordagem e o conteúdo de uma única corrente em detrimento das demais, mas uma visão ampla, comparativa e, sobretudo, crítica de cada teoria da Administração.

A *Teoria Geral da Administração* começou com a *ênfase nas tarefas* (atividades executadas pelos operários em uma fábrica), através da *Administração Científica de Taylor*. A seguir, a preocupação básica passou para a *ênfase na estrutura* com a *Teoria Clássica de Fayol* e com a *Teoria da Burocracia de Weber*, seguindo-se mais tarde a *Teoria Estruturalista*. A reação humanística surgiu com a *ênfase nas pessoas*, por meio da *Teoria das Relações Humanas*, mais tarde desenvolvida pela *Teoria Comportamental* e pela *Teoria do Desenvolvimento Organizacional*. A *ênfase no ambiente* surgiu com a *Teoria dos Sistemas*, sendo completada pela *Teoria da Contingência*. Esta, posteriormente, desenvolveu a *ênfase na tecnologia*. Cada uma dessas cinco variáveis – *tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia* – provocou a seu tempo uma diferente *teoria administrativa*, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da *TGA*. Cada *teoria administrativa* privilegia ou enfatiza uma ou mais dessas cinco variáveis.

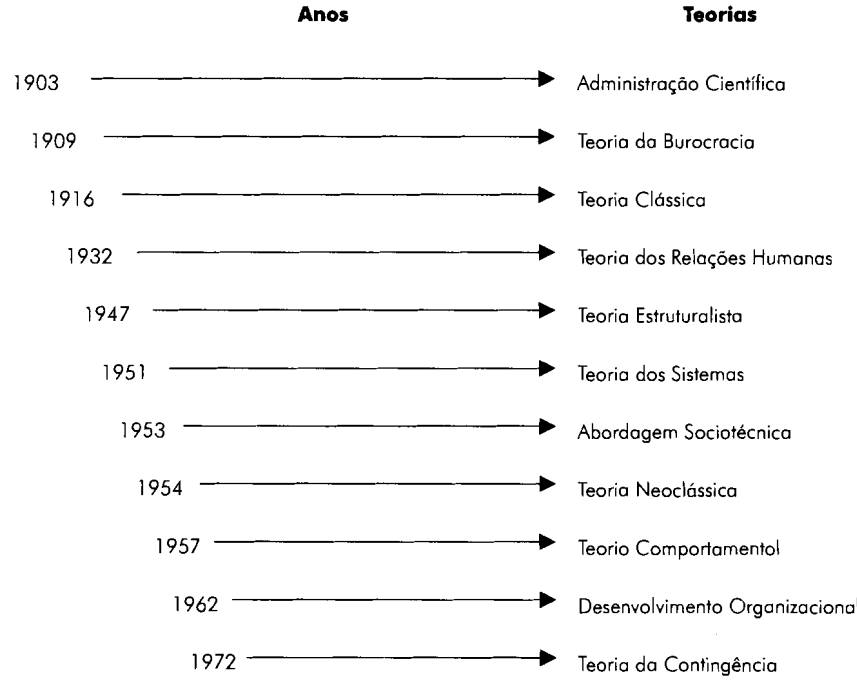

FIGURA 1.1 AS PRINCIPAIS TEORIAS DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO.

EXERCÍCIO: As Dificuldades de Roberto

Roberto é um excelente profissional, muito responsável e admirado por seus conhecimentos técnicos. Depois de diplomar-se em Administração, Roberto não parou mais de estudar e de tentar aplicar seus conhecimentos. Sabe melhor do que ninguém equacionar os problemas e definir as melhores soluções. Sua dificuldade maior é lidar com pessoas: não sabe explicar as coisas nem treinar ou argumentar, tampouco tem paciência com os subordinados. Apesar de seu excelente preparo técnico, Roberto não consegue progredir na empresa. Quer ser promovido a gerente de equipe, mas fica sempre na fila de espera. O que está acontecendo com Roberto?

O Estado Atual da Teoria Geral da Administração

As rápidas pinceladas a respeito dos gradativos passos da *TGA* mostram o efeito cumulativo e gradativamente abrangente das diversas teorias com suas diferentes contribuições e diferentes enfoques.[2] Todas as teorias administrativas são válidas, embora cada qual valorize uma ou algumas das cinco variáveis básicas. Na realidade, cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. E, neste caso, todas elas foram bem-sucedidas ao apresentarem soluções específicas para tais problemas. De certo modo, todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações atuais, e o administrador precisa conhecê-las bem para ter à sua disposição um naipe de alternativas adequadas para a situação.

A *TGA* estuda a *Administração* das organizações e empresas do ponto de vista da interação e interdependência entre as cinco variáveis principais: *tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente*. Elas constituem os principais componentes no estudo da *Administração* das organizações e empresas. O comportamento desses componentes é sistêmico e complexo: cada um influencia e é influenciado pelos outros. Modificações em um componente provocam modificações em maior ou menor grau nos demais. O comportamento de seu conjunto é diferente da soma dos comportamentos de cada componente considerado isoladamente. Na realidade, a adequação e integração entre essas cinco variáveis constitui o desafio da Administração.

À medida que a *Administração* se defronta com novas situações que surgem no decorrer do tempo, as doutrinas e teorias administrativas precisam adaptar suas abordagens ou modificá-las para continuarem úteis e aplicáveis. Isso explica, em parte, os gradativos passos da *TGA* no decorrer dos tempos e a gradativa abrangência e complexidade que acabamos de discutir.

A teoria administrativa está continuamente se expandindo e se ampliando, levando o leitor a uma dificuldade de se familiarizar, mesmo que superficialmente, com uma amostra representativa da literatura sobre a *Administração*.

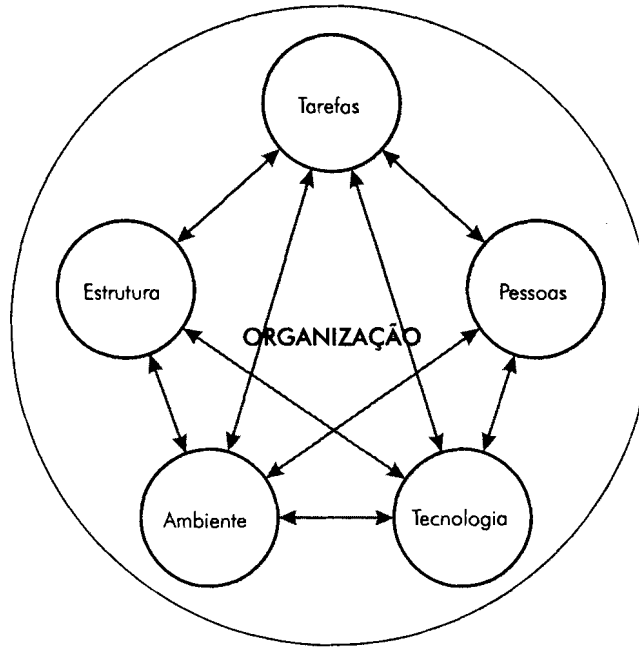

FIGURA 1.2 AS CINCO VARIÁVEIS BÁSICAS NA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO.

EXERCÍCIO: A Focalização na Alpha & Beta

Rita Bastos acabara de assumir importante cargo na Alpha & Beta, uma empresa no ramo de produtos educacionais. Aprendera que as teorias administrativas se centram em cinco variáveis básicas: tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente. Ela queria trabalhar envolvendo todas essas variáveis em uma focalização equilibrada, mesmo sabendo que as pessoas têm primazia sobre todas as demais. Como você procederia no lugar de Rita?

A Administração na Sociedade Moderna

A *Administração* é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização e cada empresa requer a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, condução de pessoas, avaliação do desempenho dirigido a objetivos previamente determinados, obtenção e alocação de recursos etc. Numerosas atividades administrativas desempenhadas por vários administradores, orientadas para áreas e problemas específicos, precisam ser realizadas e coordenadas em cada organização ou empresa. Por essa razão, profissionais – como engenheiros, economistas, contabilistas ou médicos que conhecem suas respectivas especialidades –, quando são promovi-

dos em suas empresas – como construtoras, consultorias ou hospitais – ao nível de supervisor, gerente ou diretor, precisam se transformar em administradores. A partir daí, precisam aprender a administrar e adquirir novos conhecimentos e posturas que suas especialidades não lhes ensinou em momento algum. Daí o caráter eminentemente universal da *Administração*: cada empresa necessita não de um administrador apenas, mas de uma equipe de administradores em vários níveis e nas várias áreas e funções para conduzirem as diversas especialidades dentro de um conjunto integrado e harmonioso de esforços em direção aos objetivos da empresa. É isso o que leva muitos profissionais de nível superior a retornarem mais tarde aos bancos universitários para cursarem *Administração*: quando são promovidos do nível operacional no qual executam suas especialidades para o nível intermediário: eles deixam de ser engenheiros, economistas, contabilistas ou médicos para se tornarem administradores. Como o administrador não é executor, mas o responsável pelo trabalho dos outros, ele não pode cometer erros ou arriscar apelando para estratagemas de ensaio-e-erro, já que isso implicaria conduzir seus subordinados pelo caminho menos indicado. O administrador é um profissional cuja formação é ampla e variada: precisa conhecer disciplinas heterogêneas (como Matemática, Direito, Psicologia, Sociologia, Estatística etc.); precisa lidar com pessoas (que executam tarefas ou que planejam, organizam, controlam, assessoram, pesquisam etc.) que lhe estão subordinadas ou que estão no mesmo nível ou acima dele; ele precisa estar atento aos eventos passados e presentes, bem como às previsões futuras, pois seu horizonte deve ser mais amplo, já que ele é o responsável pela direção de outras pessoas que seguem suas ordens e orientação; precisa lidar com eventos internos (localizados dentro da empresa) e externos (localizados no ambiente que envolve externamente a empresa); precisa ver mais longe que os outros pois deve estar ligado aos objetivos que a empresa pretende alcançar por meio da atividade conjunta de todos. Não que o administrador seja um herói que pretendamos consagrar, mas é ele um agente – não só de condução, mas também de mudança e de transformação das empresas, levando-as a novos rumos, novos processos, novos objetivos, novas estratégias, novas tecnologias e novos patamares; é ele um agente educador no sentido de que, com sua direção e orientação, modifica comportamentos e atitudes das pessoas; é ele um agente cultural na medida em que, com o seu estilo de *Administração*, modifica a cultura organizacional existente nas empresas. Mais do que isso, o administrador deixa marcas profundas na vida das pessoas, à medida que lida com elas e com seus destinos dentro das empresas e na medida em que sua atuação na empresa influi no comportamento dos consumidores, fornecedores, concorrentes e demais organizações humanas.

A *Administração* tornou-se importante na condução da sociedade moderna. Ela não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia. Esses conceitos serão discutidos mais adiante.

Perspectivas Futuras da Administração

Nos próximos anos o mundo verá o fim da forma organizacional de hoje (a organização burocrática) e o surgimento de novas arquiteturas organizacionais adequadas às novas demandas da era pós-industrial.[3] Essa previsão se baseia no princípio evolucionário de que cada idade desenvolve uma forma organizacional apropriada a suas características. As fraquezas da organização burocrática serão os germes dos futuros sistemas organizacionais, devido a:[4]

1. Mudanças rápidas e inesperadas, principalmente no campo do conhecimento e da explosão populacional, impondo novas e crescentes necessidades a que as atuais organizações não têm condições de atender.
2. Crescimento em tamanho das organizações, que se tornam complexas e internacionais.
3. Atividades de hoje, que exigem pessoas de competência diversas e altamente especializadas, envolvendo problemas de coordenação e, principalmente, de acompanhamento das rápidas mudanças.

A tarefa administrativa nas próximas décadas será incerta e desafiadora, pois deverá ser atingida por uma infinidade de variáveis, mudanças e transformações carregadas de ambigüidades e de incertezas. O administrador defrontar-se-á com problemas multifacetados e cada vez mais complexos do que os anteriores e sua atenção será disputada por eventos e por grupos situados dentro e fora da organização que lhe proporcionarão informações contraditórias que complicarão seu diagnóstico perceptivo e sua visão dos problemas a resolver ou das situações a enfrentar: são as exigências da sociedade, dos clientes, fornecedores, agências regulamentadoras, são os desafios dos concorrentes, as expectativas da alta administração, dos subordinados, dos acionistas etc. Porém, essas exigências, desafios e expectativas sofrem mudanças que ultrapassam a capacidade de compreensão do administrador. Essas mudanças tendem a aumentar, em face da inclusão de novas variáveis, à medida que o processo se desenvolve criando uma turbulência que perturba e complica a tarefa administrativa de planejar, organizar, dirigir e controlar uma empresa eficiente e eficaz. E o futuro parece complicar cada vez mais essa realidade. Vários fatores deverão provocar profundos impactos sobre as organizações e empresas, como:[5]

1. *Crescimento das organizações*: As organizações bem-sucedidas tendem ao crescimento e à ampliação de suas atividades, seja no crescimento em termos de tamanho e de recursos, seja na expansão de seus mercados, seja no volume de suas operações. O crescimento é uma decorrência inevitável do êxito organizacional. Na medida em que a organização cresce, ocorre uma subdivisão interna (divisão do trabalho) e especialização dos órgãos e, em decorrência, maior necessidade de coordenação e integração das partes envolvidas para garantir a eficiência e eficácia. O mundo externo é caracterizado por mudanças rápidas e freqüentes e, para acom-

panhar com sucesso essas mudanças, os administradores "generalistas" e dotados de habilidades genéricas e variadas terão perspectivas mais promissoras do que os administradores "especialistas" e concentrados em poucas habilidades gerenciais.

2. *Concorrência mais aguda*: À medida que aumentam os mercados e os negócios, crescem também os riscos da atividade empresarial. O produto ou serviço que demonstre ser superior ou melhor será o mais procurado. O desenvolvimento dos produtos ou serviços exigirá maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento, aperfeiçoamento das tecnologias, dissolução de velhos e criação de novos departamentos, busca incessante de novos mercados e a necessidade de competir com outras organizações, concorrendo com elas para sobreviver e crescer.

3. *Sofisticação da tecnologia*: Com o uso das telecomunicações, computador e do transporte, as organizações e empresas estão internacionalizando suas operações e atividades. A tecnologia proporciona uma eficiência maior, uma precisão maior e a liberação da atividade humana para tarefas mais complicadas e que exijam planejamento e criatividade. A tecnologia introduzirá novos processos e instrumentos que causarão impactos sobre a estrutura e comportamento das organizações.

4. *Taxas elevadas de inflação*: Os custos de energia, matérias-primas, mão-de-obra e do dinheiro estão se elevando continuamente. A inflação exigirá, cada vez mais, maior eficiência da administração das organizações para que estas possam obter melhores resultados com os recursos disponíveis e programas de redução de custos operacionais. A inflação imporá novas pressões e ameaças sobre as organizações lucrativas: estas deverão lutar pelo lucro e sobrevivência através de maior produtividade.

5. *Globalização da economia e internacionalização dos negócios*: O esforço de exportação, a criação de novas subsidiárias para deitar raízes em outros territórios estrangeiros, é um fenômeno que influenciará as organizações do futuro a sua administração. A globalização e o intercâmbio planetário fazem com que a competição se torne mundial.

6. *Visibilidade maior das organizações*: Enquanto crescem, as organizações tornam-se competitivas, mais sofisticadas, internacionalizam-se mais e, com isso, aumentam sua influência ambiental, ou seja, as organizações chamam mais a atenção do ambiente e do público e passam a ser mais visíveis e percebidas pela opinião pública. A visibilidade da organização – a sua capacidade de chamar a atenção dos outros – pode ocorrer de maneira positiva (imagem positiva da organização perante o público) ou de maneira negativa (imagem negativa). De qualquer forma, a organização jamais será ignorada pelos outros: consumidores, fornecedores, imprensa, sindicatos, governo etc., e isso influenciará seu comportamento.

Todos esses desafios trarão uma conseqüência para a administração das organizações e empresas: a *administração da incerteza*. As mudanças rápidas e bruscas, o crescimento organizacional, a concorrência das demais organizações, o desenvolvimento tecnológico, os fenômenos econômicos da inflação, a internacionalização das atividades, a visibilidade e interferência da opinião pública farão com que as organizações do novo milênio passem a lidar não mais com a previsibilidade, continuidade e estabilidade, mas com a imprevisibilidade, descontinuidade e instabilidade em todos os setores de atividade. Novas formas e modelos de organização serão necessários, bem como uma nova mentalidade dos administradores será imprescindível para os novos tempos.

EXERCÍCIO: O Administrador como Agente de Mudanças

O administrador deve estar focalizado no futuro para poder preparar sua empresa para enfrentar os novos desafios que surgem, seja através de novas tecnologias, novas condições sociais e culturais, novos produtos e serviços. Além disso, deve pensar globalmente (ver o mundo) e agir localmente (atuar na empresa). Para levar sua empresa à excelência, o administrador deve ter espírito empreendedor, aceitar desafios, assumir riscos e possuir um senso de inconformismo sistemático. Somente assim o administrador pode conduzir sua empresa a uma situação melhor. O que você acha de tudo isso?

Resumo

1. A *Administração* constitui uma importante atividade em nossa sociedade pluralista que se baseia no esforço cooperativo do homem por meio das organizações.
2. A tarefa básica da *Administração* é fazer as coisas por meio das pessoas, com os melhores resultados. Em qualquer tipo de organização humana, busca-se o alcance de determinados objetivos com *eficiência* e *eficácia*. A *Administração* dirige o esforço dos grupos organizados.
3. O conteúdo da *Administração* varia conforme a teoria considerada: para a *Administração Científica* eram os métodos e processos de trabalho de cada operário; para a *Teoria Clássica* a *Administração* envolve previsão, organização, direção, coordenação e controle do trabalho realizado em toda a organização; para a *Teoria das Relações Humanas*, a *Administração* deve buscar os melhores resultados por meio de condições que permitam a integração das pessoas nos grupos sociais e a satisfação das necessidades individuais.
4. O objeto da *Administração* é a atividade organizacional. Inicialmente, seu objeto era simplesmente a atividade fabril; depois estendeu-se às empresas industriais e, mais adiante, a todo tipo de organização humana, passando

gradativamente a envolver também o intercâmbio entre as organizações e seus ambientes.

5. A *Administração* na sociedade moderna tornou-se vital e indispensável. Em uma sociedade de organizações, na qual a complexidade e a interdependência das organizações constituem o aspecto crucial, a *Administração* avulta como o fator-chave para a melhoria da qualidade de vida e para a solução dos problemas mais complexos que afligem a humanidade de hoje.

Perguntas para Revisão e Discussão

1. Quais as qualidades necessárias ao administrador, tendo em vista a variedade de situações com que se defronta?
2. Qual o objeto de estudo da Administração?
3. Comente o estado atual da TGA.
4. O que dizer sobre a Administração na sociedade moderna?
5. Quais os principais desafios futuros para a Administração?

Método do Caso

O *método do caso* é uma técnica de simulação. Como o aluno não pode manipular experimentalmente uma empresa – da mesma forma como um estudante de Medicina aprende a fazer cirurgia em cadáveres, ou o estudante de Engenharia aprende a preparar reações químicas ou físicas no laboratório –, o *método do caso* procura simular uma realidade na qual o aluno pode aplicar seus conhecimentos "na prática". Como o administrador nunca trabalha sozinho, mas em contato com outros administradores encarregados de outras áreas ou tarefas da empresa, o *método do caso* é uma técnica que tanto pode ser aplicada individualmente como em grupo de alunos. Quando aplicada individualmente, é uma técnica de resolução de problemas e de tomada de decisão pessoal. Quando aplicada em grupos, torna-se uma técnica eminentemente social, que requer de cada aluno a exata compreensão do problema e, mais do que isso, o conhecimento necessário e a argumentação suficiente para convencer seus colegas de grupo de que seus pontos de vista devem ser aceitos. Além do mais, o *método do caso* impõe a cada aluno tanto a habilidade de argumentar como a capacidade de aceitar idéias melhores de seus colegas. É um aprendizado que lhe será útil na vida profissional, pois desenvolverá as habilidades humanas que lhe permitirão uma proveitosa bagagem para conviver com os problemas e com os colegas de sua empresa no futuro.

O *método do caso* se baseia no *processo decisorial*. Parte do princípio de que existe sempre mais de uma solução adequada para qualquer problema em Administração de empresas. A solução que um administrador propõe poderá ser diferente da de outro. Igualmente, o mesmo administrador poderá propor dife-

rentes soluções para o mesmo problema, tendo em vista determinados objetivos, e à medida que mudam os recursos disponíveis, a situação ambiental ou os aspectos envolvidos. Dificilmente haverá um completo acordo entre administradores em relação a determinadas soluções, já que cada um pode perceber diferentes configurações no problema, partir de diferentes valores e objetivos, privilegiar determinados aspectos envolvidos no problema, visualizar diferentes conseqüências futuras de suas decisões, e assim por diante.

O *método do caso*, quando aplicado em grupos, requer que cada grupo escolha um coordenador que deverá ser o elemento capaz de fazer o grupo trabalhar em conjunto. O coordenador deve equilibrar a contribuição dos membros de seu grupo, de modo que todos possam contribuir igualmente com suas idéias e pontos de vista e impedir que um ou outro membro tenha exclusividade ou predomine sobre os demais; deverá escolher um secretário ou secretária para fazer todas as anotações principais a respeito das conclusões do grupo. Terminado o trabalho, o coordenador deverá escolher um membro do grupo para apresentar à classe ou aos outros grupos as conclusões de seu grupo. O apresentador poderá ser um ou mais membros, e a utilização de recursos audiovisuais (lousa, painéis, quadros etc.) é recomendável para auxiliar na apresentação.

O *método do caso* segue as seguintes etapas:

1. *Leia* o caso *cuidadosamente*. O caso relatado é geralmente colhido da vida real. Pode incluir fatos e opiniões disparatadas que escondam ou camuflem fatos que realmente ocorreram.
2. *Reúna os fatos*. É conveniente coletar os principais fatos por escrito, para não confiar exclusivamente na memória. Considere também as opiniões, rumores ou sentimentos e disponha-os com os fatos objetivos, mas reconheça-os como elementos subjetivos. No final, verifique se todos os fatos principais do caso estão reunidos.
3. *Avalie os fatos*. Determine a importância relativa dos fatos reunidos e abandone os que não têm relevância para o caso. Indique os fatos mais importantes e os de menos importância, por meio de um sistema de sinais ou indicadores.
4. *Defina o problema*. Esta é a parte mais difícil do caso. Assegure-se de que compreendeu o caso e de que conseguiu equacionar o problema e as conseqüências que dele poderão resultar. Tome cuidado, pois uma definição errada do problema poderá conduzi-lo a caminhos muito diferentes.
5. *Estabeleça alternativas de soluções para o problema*. Não busque uma solução rápida, mas diversas soluções diferentes fundamentadas em fatos. Escreva todas as alternativas de soluções e suas possíveis conseqüências no presente e no futuro da empresa.
6. *Escolha a alternativa de solução mais adequada*. Tome uma decisão: escolha a alternativa mais adequada, levando em conta a situação envolvida. Assegure-se de que sabe por que escolheu essa solução. Verifique se sua decisão

se apóia em seus próprios preconceitos, sentimentos ou experiência ou se baseia exclusivamente nos fatos apresentados no caso.

7. *Prepare um plano de* ação. À luz dos fatos, prepare um plano para executar a solução escolhida. Considere a empresa como uma totalidade e o envolvimento de outros departamentos, se o caso abranger. Procure ser didático na exposição aos demais colegas da classe.

Todas essas etapas deverão ser cumpridas em conjunto. Se o caso for trabalhado em grupos, o coordenador deverá conduzir os debates a fim de que não haja perda de tempo ou discussões inúteis em seu grupo.

CASO: Brahma e Antarctica Fazem Megafusão: a AmBev

Depois de uma verdadeira guerra de um século, as arqui-rivais Antarctica e Brahma resolveram deixar de lado sua histórica e agressiva disputa pelo consumo de cerveja e refrigerante. As duas empresas se associaram para criar a AmBev – Companhia de Bebidas das Américas –, a fim de poder disputar também o consumidor internacional no mercado globalizado. A megafusão resultará na maior empresa privada nacional, com um faturamento de R$10.300 bilhões, desbancando a Volkswagen com R$6.630 bilhões e a General Motors com R$6.420 bilhões anuais.

Os recursos das sócias – que produzem 6,4 bilhões de litros de cerveja e 2,5 bilhões de litros de refrigerantes, águas, chás e isotônicos – serão reunidos na AmBev, holding resultante da fusão. A nova empresa tem 30 mil acionistas, com ativos totais correspondentes a R$8,1 bilhões e patrimônio líquido superior a R$2,8 bilhões. A AmBev deve cobrir cerca de 40% do mercado brasileiro de bebidas e responder por 74% da produção nacional de cerveja.

Brahma	**Antarctica**
Faturamento: R$7 bilhões Lucro líquido: R$329,1 milhões Número de fábricas: 28 Número de empregados: 9.700 Produção de cerveja: 4,3 bilhões de litros Produção de refrigerantes: 1,2 bilhão de litros	Faturamento: R$3,3 bilhões Lucro líquido: R$642,1 milhões Número de fábricas: 22 Número de empregados: 6.800 Produção de cerveja: 2,1 bilhões de litros Produção de refrigerantes: 1,2 bilhão de litros
Marcas	**Marcas**
Brahma, Malzbier, Miller, Skol, Caracu e Carisberg	Antarctica, Bavaria, Bohemia, Budweiser, Kronenbier, Serramalte, Original, Polar e Niger

Um dos objetivos da AmBev é a ampliação dos mercados já explorados pelas sócias no Mercosul. Outro objetivo é se antecipar à competição provocada pela integração de 34 países americanos na Alca (Área de Livre Comércio das Américas), abrindo filiais em toda a América Latina e nos Estados Unidos. A AmBev será a quinta maior produtora de bebidas do mundo e a quarta maior cervejaria do mundo, vindo logo atrás da americana Anheuser-Busch (fabricante da Budweiser com 14,07 bilhões de litros), da holandesa Heineken (com 8,19 bilhões de litros) e da americana Miller (com 7,33 bilhões de litros). O importante é internacionalizar para não ser internacionalizada. A união faz a força.

Questões

1. Brahma e Antarctica sempre foram velhas e tradicionais concorrentes. Por que substituíram a competição agressiva pela associação e cooperação?
2. Faça um cotejo entre possíveis vantagens e desvantagens da megafusão para cada uma das empresas envolvidas.
3. No seu ponto de vista, quais os fatores que levaram a essa megafusão?
4. Como ficará a administração da nova companhia em mãos de tradicionais inimigos que nunca se bicaram?

Referências Bibliográficas

1. Peter F. Drucker, *Uma Era de Descontinuidade*, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1970.
2. Idalberto Chiavenato, Novas Abordagens na Teoria Administrativa, *Revista de Administração de Empresas*, FGV, Rio de Janeiro, abr./jun. 1979, vol. 19, nº 2, pp. 27-42.
3. Warren G. Bennis, *apud* Stephen J. Carrol, Jr., Frank T. Paine & John B. Miner, "Organizations of the Future", *in The Management Process. Cases and Readings*, Nova York, MacMillan Publishing, 1973, p. 378.
4. Warren G. Bennis, "Organizations of the Future", in *The Management Process, cit.*, pp. 379-380.
5. Douglas Basil e Curtis Cook, *O Empresário Diante das Transformações Sociais, Econômicas e Tecnológicas*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1978, pp. 135-140.

Glossário Básico

Administração: significa a maneira de governar organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Ênfase na estrutura: é o foco das teorias que consideram a Administração uma ciência que cuida da configuração e estruturação das organizações, como no caso da Teoria Clássica e Teoria daBurocracia.

Ênfase nas pessoas: é o foco das teorias que consideram a Administração uma ciência aplicada sobre as pessoas e suas atividades dentro das organizações, como no caso da Teoria das Relações Humanas e Teoria Comportamental.

Ênfase nas tarefas: é o foco das teorias que consideram a Administração uma ciência aplicada na racionalização e no planejamento das atividades operacionais, como no caso da Administração Científica.

Ênfase na tecnologia: é o foco das teorias que consideram a Administração uma ciência que cuida da aplicação bem-sucedida da tecnologia na atividade organizacional, como no caso da Teoria da Contingência.

Ênfase no ambiente: é o foco das teorias que consideram a Administração uma ciência que busca a adequação das organizações às demandas e situações que ocorrem em seu contexto externo, como no caso da Teoria de Sistemas e Teoria da Contingência.

Executivo: é o administrador situado no nível institucional da organização. Pode ser um diretor ou um gerente.

Globalização: significa a internacionalização dos negócios e do sistema produtivo e financeiro, fazendo com que o ambiente organizacional se torne imenso, complexo, mutável e incerto.

Habilidades conceituais: consistem na capacidade de utilizar idéias, conceitos, teorias e abstrações como guias orientadores da ação administrativa.

Habilidades humanas: consistem na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e aplicar liderança eficaz. Facilidade no relacionamento interpessoal e grupal.

Habilidades técnicas: consistem em saber utilizar métodos, técnicas e equipamentos necessários para realizar tarefas específicas relacionadas com a execução do trabalho.

Nível institucional: é o nível administrativo mais elevado e aberto da organização pelo fato de interagir com o ambiente externo. É composto pelos dirigentes de cúpula da organização.

Nível intermediário: é o nível administrativo que serve de ligação entre o nível institucional e o operacional. É composto pelos gerentes do meio do campo.

Nível operacional: é o nível mais baixo da organização e que cuida da execução das tarefas cotidianas. É composto pelos supervisores de primeira linha.

Organização: é uma entidade social composta de pessoas e de recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum.

Teoria Geral da Administração: é o conjunto orgânico e integrado de teorias, hipóteses, conceitos e idéias a respeito da Administração como ciência, técnica ou arte.

Teoria da Burocracia: é a corrente baseada nos trabalhos de Max Weber que descreve as características do modelo burocrático de organização.

Teoria Clássica: é a corrente iniciada por Fayol para o tratamento da Administração como ciência na formatação e estruturação das organizações.

Teoria Comportamental: é a corrente baseada na psicologia organizacional e que redimensiona e atualiza os conceitos da Teoria das Relações Humanas.

Teoria da Contingência: é a corrente mais recente que parte do princípio de que a Administração é relativa e situacional, isto é, depende de circunstâncias ambientais e tecnológicas da organização.

Teoria Estruturalista: é a corrente baseada na sociologia organizacional que procura consolidar e expandir os horizontes da Administração.

Teoria Neoclássica: é a corrente eclética e pragmática baseada na atualização e no redimensionamento da Teoria Clássica e na ênfase colocada nos objetivos.

Teoria das Relações Humanas: é a corrente iniciada com a Experiência de Hawthorne e que combatia os pressupostos clássicos através da ênfase nas pessoas e nas relações humanas.

Teoria de Sistemas: é a corrente que trata as organizações como sistemas abertos em constante interação e intercâmbio com o meio ambiente.

PARTE 2

OS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO

A *Administração* constitui o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de numerosos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários que, no decorrer dos tempos, foram, cada qual em seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias. Por isso, a moderna Administração utiliza conceitos e princípios empregados nas Ciências Matemáticas (inclusive a Estatística), Ciências Humanas (como a Psicologia, Sociologia, Biologia, Educação etc.), Ciências Físicas (como a Física, Química etc.), como também no Direito, Engenharia etc.

A história mostra que a maioria dos empreendimentos militares, sociais, políticos, econômicos e religiosos teve uma estrutura orgânica piramidal que retrata uma estrutura hierárquica, concentrando no vértice as funções de poder e de decisão. A teoria da estrutura hierárquica não é nova: Platão, Aristóteles e Hamurabi já tratavam dela. A Bíblia relata os conselhos de Jetro, sogro de Moisés e sacerdote de Midiã, que, notando as dificuldades do genro em atender ao povo e julgar suas lides, após aguardar o líder durante o dia inteiro em uma fila, à espera de suas decisões para cada caso, disse a Moisés:[1] Não é bom o que fazes, pois tu desfalecerás, bem como este povo que está contigo: pois isto é pesado demais para ti; tu não o podes fazer assim, sozinho. Eu te aconselharei, e Deus seja contigo. Representa o povo perante Deus. Leva a Deus as *suas* causas, ensina-lhes os estatutos e as leis, e faze-lhes saber o caminho em que devem andar e a obra que devem fazer. Procura dentre o povo homens capazes, tementes a Deus, homens de verdade, aos quais aborreça a avareza. Põe-nos sobre elas, por chefes de 1.000, chefes de 100, chefes de 50 e chefes de 10, para que julguem este povo em todo tempo. Toda causa grave, trá-la-ão a ti, mas toda causa pequena, eles mesmos a julgarão. Será, assim,

mais fácil para ti, e eles levarão a carga contigo. Se isso fizeres, e assim Deus to mandar, poderás então suportar e, assim, também, todo este povo tornará em paz *ao seu lugar*.

O texto *bíblico* conta que Moisés seguiu os conselhos do sogro e construiu sua pirâmide humana: escolheu homens capazes de todo o Israel, e delegou-lhes autoridade como se fossem os seus representantes. Todas as causas simples, julgaram-nas eles mesmos, enquanto apenas as mais graves trouxeram-nas a Moisés.

Referências pré-históricas acerca das magníficas construções erigidas durante a Antigüidade no Egito, na Mesopotâmia, na Assíria, testemunharam a existência, em épocas remotas, de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até nossos dias. Os papiros egípcios atribuídos à época de 1300 a.C. já indicam a importância da organização e administração da burocracia pública no Antigo Egito. Na China, as parábolas de Confúcio sugerem práticas para a boa administração pública.

Apesar dos progressos no conhecimento humano, a chamada *Ciência da Administração* somente surgiu no despontar do século XX. A *TGA* é uma área nova e recente do conhecimento humano. Para que ela surgisse foram necessários séculos de preparação e antecedentes históricos capazes de permitir e viabilizar as condições indispensáveis a seu aparecimento.

CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS EVENTOS DOS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO[2]

Anos	Autores	Eventos
4000 a.C.	Egípcios	Necessidade de planejar, organizar e controlar.
2600 a.C.	Egípcios	Descentralização na organização.
2000 a.C.	Egípcios	Necessidade de ordens escritas. Uso de consultoria de *staff*.
1800 a.C.	Hamurabi (Babilônia)	Uso de controle escrito e testemunhal; estabelecimento do salário mínimo.
1491 a.C.	Hebreus	Conceito de organização; princípio escalar; princípio da exceção.
600 a.C.	Nabucodonosor (Babilônia)	Controle de produção e incentivos salariais.
500 a.C.	Mencius (China)	Necessidade de sistemas e padrões.
400 a.C.	Sócrates (Grécia) Ciro (Pérsia) Platão (Grécia)	Enunciado da universalidade da Administração. Necessidade de relações humanas; estudo de movimentos, arranjo físico e manuseio de materiais. Princípio da especialização.
175 a.C.	Cato (Roma)	Descrição de funções.

CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS EVENTOS DOS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO[2]		
284	Dioclécio (Roma)	Delegação de autoridade.
1436	Arsenal de Veneza	Contabilidade de custos; balanços contábeis; controle de inventários; linha de montagem; Administração de Pessoal; padronização.
1525	Niccoló Machiavelli (Itália)	Princípio do consenso e de coesão na organização; enunciado das qualidades de liderança; táticas políticas.
1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoria da fonte de autoridade; impacto da automação; diferenciação entre gerentes e operários; especialização.
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Princípio de especialização dos operários; conceito de controle.
1799	Eli Whitney (Estados Unidos)	Método científico; contabilidade de custos e controle de qualidade; amplitude administrativa.
1800	James Watt Mathew Boulton (Inglaterra)	Procedimentos padronizados de operação; especificações; métodos de trabalho; planejamento; incentivo salarial; tempos padrões; gratificações natalinas; auditoria.
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Práticas de pessoal; treinamento dos operários; planos de casas para os operários.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Ênfase na abordagem científica e na especialização; divisão do trabalho; estudo de tempos e movimentos; contabilidade de custos; efeito das cores na eficiência do operário.
1856	Daniel C. McCallum (Estados Unidos)	Uso do organograma para a estrutura organizacional; administração sistemática em ferrovias.
1886	Henry Metcalfe (Estados Unidos)	Arte da Administração; ciência da Administração.
1900	Frederick W. Taylor (Estados Unidos)	Administração científica; cooperação entre operários e gerência; prêmios de produção; princípio de exceção; estudo de tempos e métodos; ênfase no planejamento e controle.

Referências Bibliográficas

1. Êxodo, cap. 18, v. 13-27.
2. Pradip N. Khandwalla, *The Design of Organizations*, Nova York, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1977, pp. 170-172.

Capítulo 2

Antecedentes Históricos da Administração

Objetivos deste Capítulo

- Mostrar a preocupação com a *Administração* desde a Antigüidade até o século XX.
- Alinhar a influência dos *filósofos*, da *organização eclesiástica*, da *organização militar* e dos *economistas liberais* no pensamento administrativo e nas formas de organização existentes no passado.
- Mostrar a influência da *Revolução Industrial* e de como ela preparou o terreno para as primeiras tentativas de se construir uma *Ciência da Administração*.
- Mostrar a influência dos pioneiros industriais e dos empreendedores, cujos esforços individuais criaram as grandes empresas modernas.

A história da *Administração* é recente. No decorrer da história da humanidade, a *Administração* se desenvolveu com uma lentidão impressionante. Somente a partir do século XX é que ela surgiu e apresentou um desenvolvimento de notável pujança e inovação. Nos dias de hoje a sociedade típica dos países desenvolvidos é uma sociedade pluralista de organizações, na qual a maior parte das obrigações sociais (como a produção de bens ou serviços em geral) é confiada a organizações (como indústrias, universidades e escolas, hospitais, comércio, comunicações, serviços públicos etc.) que são administradas por dirigentes para se tornar mais eficientes e eficazes. No final do século XIX, contudo, a sociedade era completamente diferente. As organizações eram poucas e pequenas: predominavam as pequenas oficinas, artesãos independentes, pequenas escolas, profissionais autônomos (como médi-

cos, advogados, que trabalhavam por conta própria), o lavrador, o armazém da esquina etc. Apesar de o trabalho sempre ter existido na história da humanidade, a história das organizações e de sua administração é um capítulo que teve seu início há pouco tempo.

Influência dos Filósofos

A *Administração* recebeu influência da Filosofia desde os tempos da Antigüidade.[1] O filósofo grego Sócrates (470 a.C.-399 a.C.), em sua discussão com Nicomaquides, expõe seu ponto de vista sobre a Administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência.[2]

Platão (429 a.C.-347 a.C.), filósofo grego, discípulo de *Sócrates*, analisou os problemas políticos e sociais decorrentes do desenvolvimento social e cultural do povo grego. Em sua obra, *A República*,[3] expõe a forma democrática de governo e de administração dos negócios públicos.

Aristóteles (384 a.C.-322 a.C.), discípulo de *Platão*, deu o impulso inicial à *Filosofia, Cosmologia, Nosologia, Metafísica, Lógica e Ciências Naturais*, abrindo as perspectivas do conhecimento humano. No livro *Política*, sobre a organização do Estado, distingue as três formas de administração pública:

1. Monarquia ou governo de um só (que pode redundar em *tirania*).
2. Aristocracia ou governo de uma elite (que pode descambar em *oligarquia*).
3. Democracia ou governo do povo (que pode degenerar em *anarquia*).

Durante os séculos que vão da Antigüidade ao início da Idade Moderna, a Filosofia voltou-se para uma variedade de preocupações distanciadas dos problemas administrativos.

Francis Bacon (1561-1626), filósofo e estadista inglês e fundador da *Lógica Moderna* baseada no método experimental e indutivo, mostra a preocupação prática de se separar experimentalmente o que é essencial do que é acidental ou acessório. Bacon antecipou-se ao princípio conhecido em *Administração* como *princípio da prevalência do principal sobre o acessório*.

René Descartes (1596-1650), filósofo, matemático e físico francês, considerado o fundador da *Filosofia Moderna*, criou as coordenadas cartesianas e deu impulso à *Matemática* e à *Geometria* da época. Na *Filosofia*, celebrizou-se pelo livro *O Discurso do Método*, no qual descreve seu método filosófico denominado *método cartesiano*, cujos princípios são:

1. *Princípio da Dúvida Sistemática ou da Evidência*: Consiste em não aceitar como verdadeira coisa alguma enquanto não se souber com evidência – clara e distintamente – aquilo que é realmente verdadeiro. Com essa dúvida sistemática evita-se a prevenção e a precipitação, aceitando-se apenas como certo o que seja evidentemente certo.

2. *Princípio da Análise ou de Decomposição*: Consiste em dividir e decompor cada dificuldade ou problema em tantas partes quantas sejam possíveis e necessárias à sua adequação e solução e resolvê-las cada uma, separadamente.
3. *Princípio da Síntese ou da Composição*: Consiste em conduzir ordenadamente nossos pensamentos e nosso raciocínio, começando pelos objetivos e assuntos mais fáceis e simples de se conhecer, para passarmos gradualmente aos mais difíceis.
4. *Princípio da Enumeração ou da Verificação*: Consiste em fazer recontagens, verificações e revisões tão gerais que se fique seguro de nada haver omitido ou deixado à parte.

Vários princípios da Administração, como os da divisão do trabalho, da ordem e do controle, estão contidos nos princípios cartesianos.

Thomas Hobbes (1588-1679), filósofo político inglês, defende o governo absoluto em função de sua visão pessimista da humanidade. Na ausência do governo, os indivíduos tendem a viver em guerra permanente e conflito interminável para obtenção de meios de subsistência. No livro *Leviatã*, assinala que o povo renuncia a seus direitos naturais em favor de um governo que, investido do poder a ele conferido, impõe a ordem, organiza a vida social e garante a paz. O Estado representa um pacto social que ao crescer alcança as dimensões de um dinossauro, ameaçando a liberdade de todos.

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) desenvolve a teoria do Contrato Social: o Estado surge de um acordo de vontades. Contrato social é um acordo entre os membros de uma sociedade pelo qual reconhecem a autoridade igual sobre todos de um regime político, governante ou de um conjunto de regras. *Rousseau* assevera que o homem é por natureza bom e afável e a vida em sociedade o deturpa.

Karl Marx (1818-1883) e *Friedrich Engels* (1820-1895) propõem uma teoria da origem econômica do Estado. O poder político e do Estado nada mais é do que o fruto da dominação econômica do homem pelo homem. O Estado vem a ser uma ordem coativa imposta por uma classe social exploradora. No *Manifesto Comunista*, afirmam que a história da humanidade é uma história da luta de classes. Homens livres e escravos, patrícios e plebeus, nobres e servos, mestres e artesãos, em uma palavra, exploradores e explorados, sempre mantiveram uma luta, oculta ou manifesta. Marx afirma que os fenômenos históricos são o produto das relações econômicas entre os homens. O marxismo foi a primeira ideologia a afirmar o estudo das leis objetivas do desenvolvimento econômico da sociedade, em oposição a ideais metafísicos.

Com a *Filosofia Moderna*, a *Administração* deixa de receber contribuições e influências, pois o campo de estudo filosófico passa a se afastar dos problemas organizacionais.

EXERCÍCIO: A Analista de O&M

Anamaria Montes trabalha como analista de organização e métodos (O&M) em uma grande empresa nacional. Como analista de O&M, o trabalho de Anamaria é baseado inteiramente no seguinte método: ela se dedica a duvidar de tudo o que existe na empresa, analisar e decompor todos os processos existentes, sintetizar e recompor tais processos de maneira nova e organizada e verificar que nada tenha sido omitido nesse trabalho. Faça uma correspondência entre o método de trabalho de Anamaria e o método cartesiano.

Influência da Organização da Igreja Católica

Através dos séculos, as normas administrativas e os princípios de organização pública foram se transferindo das instituições dos Estados (como era o caso de Atenas, Roma etc.) para as instituições da Igreja Católica e da organização militar. Essa transferência se fez lentamente porque a unidade de propósitos e objetivos – princípios fundamentais na organização eclesiástica e militar – nem sempre é encontrada na ação política que se desenvolvia nos Estados, movida por objetivos contraditórios de cada partido, dirigente ou classe social.

Ao longo dos séculos, a Igreja Católica estruturou sua organização, com uma *hierarquia de autoridade*, um *estado-maior* (assessoria) e a *coordenação funcional* para assegurar integração. A organização hierárquica da Igreja é tão simples e eficiente que sua enorme organização mundial pode operar sob o comando de uma só cabeça executiva: o Papa, cuja autoridade coordenadora lhe foi delegada de forma mediata por uma autoridade divina superior.[4] A estrutura da organização eclesiástica serviu de modelo para as organizações que, ávidas de experiências bem-sucedidas, passaram a incorporar os princípios e as normas administrativas utilizados pela Igreja Católica.

Influência da Organização Militar

A organização militar influenciou o aparecimento das *teorias da Administração*. A *organização linear* tem suas origens na organização militar dos exércitos da Antigüidade e da época medieval. *O princípio da unidade de comando* (pelo qual cada subordinado só pode ter um superior) é o núcleo das organizações militares. A *escala hierárquica* – ou seja, os escalões hierárquicos de comando com graus de autoridade e responsabilidade – é um aspecto típico da organização militar utilizado em outras organizações. Com o passar dos tempos, na medida em que o volume de operações militares aumenta, cresce também a necessidade de se delegar autoridade para os níveis mais baixos da organização militar. Ainda na época de *Napoleão* (1769-1821), cada general, ao chefiar

seu exército, cuidava da totalidade do campo de batalha. Com as guerras de maior alcance e de âmbito continental, o comando das operações exigiu novos princípios de organização e um planejamento e controle centralizados em paralelo com operações descentralizadas, ou seja, passou-se à *centralização do comando* e à *descentralização da execução.*

O conceito de *hierarquia* na organização militar é tão antigo quanto a própria guerra. O *estado-maior* formal como um quartel-general apareceu em 1665 com a Marca de Brandenburgo, precursor do exército prussiano. A evolução do princípio de assessoria e a formação de um estado-maior teve sua origem no século XVIII na Prússia, com o Imperador *Frederico II, o Grande* (1712-1786). Para aumentar a eficiência de seu exército, criou um *estado-maior (staff)* para assessorar o comando *(linha)* militar. Os oficiais de assessoria (*staff*) cuidavam do planejamento e os de *linha* se incumbiam da execução das operações de guerra. Os oficiais formados no *estado-maior* (*staff*) eram transferidos para posições de comando *(linha)* e novamente para o estado-maior, o que assegurava experiência e vivência nas funções de gabinete, de campo e novamente de gabinete.[5]

Outra contribuição da organização militar é o *princípio de direção,* que preceitua que todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele e aquilo que ele deve fazer. Mesmo *Napoleão,* o general mais autocrata da história militar, nunca deu uma ordem sem explicar seu objetivo e certificar-se de que o haviam compreendido corretamente, pois estava convencido de que a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente.

O general prussiano Karl von Clausewitz (1780-1831) é considerado o pai do pensamento estratégico. No início do século XIX, escreveu um tratado sobre a guerra e os princípios de guerra[6] e sobre como administrar os exércitos em períodos de guerra. Definiu a guerra como uma continuação da política por outros meios. A guerra sempre fora um jogo. Embora cruel e destruidora, um pecado, a guerra sempre constituiu uma instituição normal da sociedade humana e um instrumento racional de política. Clausewitz considerava a disciplina um requisito básico para uma boa organização. Para ele, a organização requer um cuidadoso planejamento, no qual as decisões devem ser científicas e não apenas intuitivas. O administrador deve aceitar a incerteza e planejar de maneira a minimizar seus efeitos.

EXERCÍCIO: A Inspiração de Armando

Armando de Souza é um administrador inovador. Na empresa que dirige, Armando implantou uma hierarquia de autoridade (diretores, gerentes e funcionários), uma assessoria (especialistas em direito, contabilidade, propaganda, pessoal) e uma coordenação funcional para que todos trabalhem de forma entrosada. Na escala hierárquica, cada diretor ou gerente utiliza o princípio da unidade de comando. Além disso, criou uma empresa onde os funcionários reconhecem a autoridade e um conjunto de regras necessário para que todos trabalhem de maneira

agradável. Na verdade, será que Armando é realmente inovador? De onde Armando tirou essas idéias?

Influência da Revolução Industrial

Com a invenção da máquina a vapor por *James Watt* (1736-1819) e sua aplicação à produção, surgiu uma nova concepção de trabalho que modificou completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, em um lapso de um século, foram maiores do que as mudanças ocorridas em todo o milênio anterior. É a chamada *Revolução Industrial,* que se iniciou na Inglaterra e que pode ser dividida em duas épocas distintas:[7]

1780 a 1860: 1ª *Revolução Industrial* ou revolução do carvão e do ferro.
1860 a 1914: 2ª *Revolução Industrial* ou do aço e da eletricidade.

A *Revolução Industrial* alcançou todo seu ímpeto a partir do século XIX. Ela surgiu como uma bola de neve em aceleração crescente. A 1ª *Revolução Industrial* passou por quatro fases:[8]

1ª *fase*: *Mecanização da indústria e da agricultura,* em fins do século XVIII, com a *máquina de fiar* (inventada pelo inglês *Hargreaves* em 1767), do *tear hidráulico* (inventado por *Arkwright* em 1769), do *tear mecânico* (criado por *Cartwright* em 1785) e do *descaroçador de algodão* (criado por *Whitney* em 1792), que substituíram o trabalho do homem e a força motriz muscular do homem, do animal ou da roda de água. Eram máquinas grandes e pesadas, mas com incrível superioridade sobre os processos manuais de produção da época. O *descaroçador de algodão* trabalhava mil libras de algodão, enquanto, no mesmo tempo, um escravo conseguia trabalhar apenas cinco libras.

2ª *fase*: *A aplicação da força motriz à indústria.* A força elástica do vapor descoberta por *Dénis Papin* no século XVII ficou sem aplicação até 1776, quando *Watt* inventou a *máquina a vapor.* Com a aplicação do vapor às máquinas, iniciam-se grandes transformações nas oficinas (que se converteram em fábricas), nos transportes, nas comunicações e na agricultura.

3ª *fase*: *O desenvolvimento do sistema fabril.* O *artesão* e sua pequena *oficina* patronal desapareceram para ceder lugar ao *operário* e às *fábricas* e *usinas* baseadas na *divisão do trabalho.* Surgem novas indústrias em detrimento da atividade rural. A migração de massas humanas das áreas agrícolas para as proximidades das fábricas provoca a urbanização.

4ª *fase*: *Um espetacular aceleramento dos transportes e das comunicações.* A *navegação a vapor* surgiu com *Robert Fulton* (1807) e logo depois as rodas propulsoras

foram substituídas por hélices. A *locomotiva a vapor* foi aperfeiçoada por *Stephenson*, surgindo a primeira *estrada de ferro* na Inglaterra (1825) e logo depois nos Estados Unidos (1829) e no Japão (1832). Esse novo meio de transporte propagou-se vertiginosamente. Outros meios de comunicação apareceram com rapidez surpreendente: *Morse* inventa o *telégrafo elétrico* (1835), surge o *selo postal* na Inglaterra (1840), *Graham Bell* inventa o *telefone* (1876). Já se esboçam os primeiros sintomas do enorme desenvolvimento econômico, social, tecnológico e industrial e as profundas transformações e mudanças que ocorreriam com uma velocidade maior.

A partir de 1860, a Revolução Industrial entrou em sua segunda fase: a *2ª Revolução Industrial*, provocada por três fatos importantes: o aparecimento do processo de fabricação do aço (1856); o aperfeiçoamento do dínamo (1873) e a invenção do motor de combustão interna (1873) por *Daimler*.

As características da 2ª Revolução Industrial são as seguintes:[9]

1. Substituição do *ferro* pelo *aço* como material industrial básico.
2. Substituição do *vapor* pela *eletricidade* e derivados do *petróleo* como fontes de energia.
3. Desenvolvimento da *maquinaria automática* e da *especialização do trabalhador*.
4. Crescente domínio da indústria pela *ciência*.
5. Transformações radicais nos *transportes e nas comunicações*. As vias férreas são ampliadas. A partir de 1880, *Daimler e Benz* constroem automóveis na Alemanha, *Dunlop* aperfeiçoa o pneumático em 1888 e *Henry Ford* inicia a produção do seu modelo "T" em 1908. Em 1906, *Santos Dumont* faz a primeira experiência com o avião.
6. Desenvolvimento de novas formas de *organização capitalista*. As firmas de sócios solidários – formas típicas de organização comercial cujo capital provinha dos lucros auferidos *(capitalismo industrial)*, e que tomavam parte ativa na direção dos negócios – deram lugar ao chamado *capitalismo financeiro*, que tem quatro características principais:
   a) Dominação da indústria pelas inversões bancárias e instituições financeiras e de crédito, como na formação da *United States Steel Corporation*, em 1901, pela *J. P. Morgan & Co.*
   b) Formação de imensas acumulações de capital, provenientes de trustes e fusões de empresas.
   c) Separação entre a propriedade particular e a direção das empresas.
   d) Aparecimento das *holding companies* para coordenar e integrar negócios.
7. Expansão da industrialização desde a Europa até o Extremo Oriente.

A calma produção do *artesanato* – em que os operários se conheciam e eram organizados em *corporações de ofício* regidas por estatutos –, foi substi-

tuída pelo regime de produção por meio de máquinas, dentro de grandes fábricas. Em função disso, houve uma súbita transformação provocada por dois aspectos, a saber:

1. *Transferência da habilidade do artesão para a máquina,* para produzir com maior rapidez, em maior quantidade e com melhor qualidade, permitindo a redução nos custos de produção.

2. *Substituição da força do animal ou do músculo humano pela potência da máquina a vapor* (e depois pelo motor), permitindo maior produção e economia.

O rápido e intenso fenômeno da *maquinização das oficinas* provocou fusões de pequenas oficinas, que passaram a integrar outras maiores e que, aos poucos, foram crescendo e se transformando em *fábricas.* O operário foi substituído pela máquina nas tarefas em que se podia automatizar e acelerar pela repetição. Com o *aumento dos mercados,* decorrente da redução de preços e popularização dos produtos, as fábricas passaram a exigir grandes contingentes humanos. A *mecanização do trabalho* levou à divisão do trabalho e à *simplificação das operações,* substituindo os ofícios tradicionais por tarefas semi-automatizadas e repetitivas, que podiam ser executadas com facilidade por pessoas sem qualificação e com facilidade de controle. A unidade doméstica de produção – a *oficina* e o *artesanato* em família – desapareceu com a súbita e violenta competição, surgindo um enorme contingente de operários nas fábricas trabalhando juntos durante jornadas diárias de trabalho que se estendiam por 12 ou 13 horas em condições perigosas e insalubres, provocando acidentes e doenças em larga escala. O crescimento industrial era improvisado e baseado no empirismo. Ao mesmo tempo em que intensa migração de mão-de-obra se deslocava dos campos agrícolas para os centros industriais, surge um surto acelerado e desorganizado de *urbanização.* Ao mesmo tempo em que o *capitalismo* se solidifica, cresce o tamanho de uma nova classe social: o *proletariado.* O baixo padrão de vida, a promiscuidade nas fábricas e os riscos de graves acidentes e o longo período de trabalho em conjunto proporcionou uma interação estreita entre os *trabalhadores* e uma crescente conscientização da precariedade das condições de vida e de trabalho e da exploração por uma classe social economicamente favorecida. As tensões entre a classe operária e os proprietários de indústrias não tardaram a aparecer. Alguns países passaram a intervir em alguns aspectos das relações entre operários e fábricas, baixando leis trabalhistas. Em 1802, o governo inglês sanciona uma lei protegendo a saúde dos trabalhadores nas indústrias têxteis, e a fiscalização de seu cumprimento passou a ser feita voluntariamente pelos pastores protestantes e juízes locais. Outras leis esparsas são impostas aos poucos, na medida em que os problemas vão se agravando.

Com a nova *tecnologia* dos processos de produção, de construção e funcionamento das máquinas, com a crescente *legislação* destinada a defender e proteger a saúde e a integridade física do trabalhador, a *administração* e a *gerência* das empresas industriais passaram a ser a preocupação maior dos *proprietários.* A prática foi lentamente ajudando a selecionar idéias e métodos

empíricos. O desafio agora era dirigir batalhões de operários da nova classe proletária. Em vez de instrumentos rudimentares de trabalho manual, o problema era operar máquinas cuja complexidade crescia. Os produtos passaram a ser fabricados em operações parciais que se sucediam, cada uma delas entregue a um grupo de operários especializados em tarefas específicas, estranhos quase sempre às demais outras operações, ignorando a finalidade da tarefa que executavam. Essa nova situação contribuiu para apagar da mente do operário o veículo social mais intenso, ou seja, o sentimento de estar produzindo e contribuindo para o bem da sociedade. O *capitalista* passou a distanciar-se dos operários e a considerá-los uma enorme massa anônima, ao mesmo tempo em que os agrupamentos sociais nas empresas geravam problemas sociais e reivindicativos, ao lado de problemas de rendimento do trabalho. A preocupação dos empresários se fixava na melhoria dos aspectos mecânicos e tecnológicos da produção, com o objetivo de produzir quantidades maiores de produtos melhores e de menor custo. A gestão do pessoal e a coordenação do esforço produtivo eram aspectos de pouca ou nenhuma importância. Assim, a *Revolução Industrial,* embora tenha provocado uma profunda modificação na estrutura empresarial e econômica da época, não chegou a influenciar diretamente os princípios de administração das empresas então utilizados. Os dirigentes de empresas trataram de cuidar como podiam ou como sabiam das demandas de uma economia em rápida expansão. Alguns empresários baseavam suas decisões tendo por modelos as *organizações militares* ou eclesiásticas nos séculos anteriores.[10]

A organização e a empresa moderna nasceram com a *Revolução Industrial* graças a vários fatores, como:

a) A ruptura das estruturas corporativas da Idade Média.

b) O avanço tecnológico e a aplicação dos progressos científicos à produção, a descoberta de novas formas de energia e a enorme ampliação de mercados.

c) A substituição do tipo artesanal por um tipo industrial de produção.

EXERCÍCIO: A Defesa de Eliana

Eliana Almeida não se conformava. Todos diziam que a empresa que ela dirigia – a Dinosaurius – estava vivendo ainda em plena era da Revolução Industrial. Alguns até achavam que ela ainda não tinha saído da primeira Revolução Industrial. Eliana achava incrível receber menções desse tipo. Como você agiria no lugar de Eliana?

Influência dos Economistas Liberais

A partir do século XVII desenvolveu-se uma variedade de teorias econômicas centradas na explicação dos fenômenos empresariais (microeconômicos)

e baseadas em dados empíricos, ou seja, na experiência cotidiana e nas tradições do comércio da época. Ao término do século XVIII, os economistas clássicos liberais conseguem aceitação de suas teorias. Essa reação para o *liberalismo* culmina com a ocorrência da Revolução Francesa. As idéias liberais decorrem do direito natural: a ordem natural é a ordem mais perfeita. Os bens naturais, sociais e econômicos são os bens que possuem caráter eterno. Os direitos econômicos humanos são inalienáveis e existe uma harmonia preestabelecida em toda a coletividade de indivíduos. Segundo o *liberalismo*, a vida econômica deve afastar-se da influência estatal, pois o trabalho segue os princípios econômicos e a mão-de-obra está sujeita às mesmas leis da economia que regem o mercado de matérias-primas ou comércio internacional. Os operários, contudo, estão à mercê dos patrões, que são os donos dos meios de produção. A livre concorrência é o postulado principal do *liberalismo econômico*.

As idéias básicas dos economistas clássicos liberais constituem os germes iniciais do pensamento administrativo de nossos dias.[11] *Adam Smith* (1723-1790) é o fundador da economia clássica, cuja idéia central é a competição. Embora os indivíduos ajam apenas em proveito próprio, os mercados em que vigora a competição funcionam espontaneamente, de modo a garantir (por algum mecanismo abstrato que *Smith* chamava de a mão invisível que governa o mercado) a alocação mais eficiente dos recursos e da produção, sem que haja excesso de lucros. Por essa razão, o papel econômico do governo (além do básico, que é garantir a lei e a ordem) é a intervenção na economia quando o mercado não existe ou quando deixa de funcionar em condições satisfatórias, ou seja, quando não ocorre competição livre. Smith já visualizava o princípio da especialização dos operários em uma manufatura de agulhas e já enfatizava a necessidade de se racionalizar a produção. O princípio da especialização e o princípio da divisão do trabalho aparecem em referências em seu livro *A Riqueza das Nações*,[12] publicado em 1776. Para *Adam Smith*, a origem da riqueza das nações reside na divisão do trabalho e na especialização das tarefas, preconizando o estudo dos tempos e movimentos que, mais tarde, *Taylor e Gilbreth* iriam desenvolver como a base fundamental da *Administração Científica*. *Adam Smith* reforçou a importância do planejamento e da organização dentro das funções da Administração.

O *liberalismo econômico* corresponde ao período de desenvolvimento da economia capitalista baseada no individualismo e no jogo das leis econômicas naturais e na livre concorrência. A livre concorrência, por seu turno, criou áreas de conflitos sociais intensos. A acumulação crescente de capitais gerou profundos desequilíbrios pela dificuldade de assegurar imobilizações com renda compatível para o funcionamento do sistema. A partir da segunda metade do século XIX, o *liberalismo econômico* começou a perder sua influência, enfraquecendo na medida em que o capitalismo se agigantou com o despontar dos *DuPont, Rockefeller, Morgan, Krupp* etc. O novo *capitalismo* se inicia com a produção em larga escala de grandes concentrações de maquinaria e de mão-de-obra, criando situações problemáticas de organização de trabalho, de concorrência econômica, de padrão de vida etc.

Karl Marx (1818-1883) e *Friedrich Engel* (1820-1895), criadores do *socialismo científico* e do *materialismo histórico*, publicam em 1848 o *Manifesto Comunista*, no qual analisam os diversos regimes econômicos e sociais e a sociedade capitalista, concluindo que a luta de classes é o motor da história: o *capitalismo* é um modo de produção transitório e sujeito a crises econômicas cíclicas devido a suas contradições internas e constitui uma etapa do desenvolvimento da sociedade em direção ao modo de produção socialista e ao comunismo. O Estado é um órgão a serviço da classe dominante, cabendo à classe operária lutar por sua conquista e implementar a ditadura do proletariado. Em 1867, *Marx* publica *O Capital* e mais adiante suas teorias a respeito da *mais-valia* com base na teoria do valor-trabalho. Assim como *Adam Smith* e *David Ricardo*, *Marx* considera que o valor de toda a mercadoria é determinado pela quantidade de trabalho socialmente necessário para produzi-la. Como a força de trabalho é uma mercadoria cujo valor é determinado pelos meios de vida necessários à subsistência do trabalhador (como alimentos, roupas, moradia, transporte etc.), se ele trabalhar além de um determinado número de horas, estará produzindo não apenas o valor correspondente ao de sua força de trabalho (que lhe é pago na forma de salário pelo capitalista), mas também um valor a mais, isto é, um valor excedente sem contrapartida, denominado *mais-valia*. É dessa fonte (o trabalho não-pago) que são tirados os possíveis lucros dos capitalistas (sejam eles industriais, comerciantes, agricultores, banqueiros etc.), além da terra, dos juros etc. Assim, enquanto a taxa de lucro – que é a relação entre a *mais-valia* e o capital total (constante + variável) necessário para produzi-la – define a rentabilidade do capital, a taxa de mais-valia – que é a relação entre a *mais-valia* e o capital variável (salários) – define o grau de exploração sobre o trabalhador. Mantendo-se inalterados os salários (reais), a taxa de *mais-valia* tende a elevar-se quando a jornada e/ou a intensidade do trabalho aumenta.[13] A influência de Marx foi enorme, tanto por sua obra, como por sua intensa militância política.

O *socialismo* e o *sindicalismo* obrigam o *capitalismo* do início do século XX a enveredar pelo caminho do aperfeiçoamento de todos os fatores de produção envolvidos e sua adequada remuneração. Quanto maior a pressão exercida pelas exigências proletárias, menos graves se tornam as injustiças e mais acelerado se configura o processo de desenvolvimento da tecnologia. Dentro dessa situação, surgem os primeiros esforços nas empresas capitalistas para a implantação de métodos e processos de racionalização do trabalho, cujo estudo metódico e exposição teórica coincidiram com o início do século XX.

Influência dos Pioneiros e Empreendedores

O século XIX assistiu a um monumental desfile de inovações e mudanças no cenário empresarial. O mundo estava mudando. E as empresas também. As condições para o aparecimento da *teoria administrativa* estavam se consolidando.

Nos Estados Unidos, ao redor de 1820 o maior negócio empresarial foram as estradas de ferro, empreendimentos privados e que constituíram um poderoso núcleo de investimentos de toda uma classe de investidores. Foi a partir das estradas de ferro que as ações de investimento e o ramo de seguros se tornaram populares. As ferrovias permitiram o desbravamento do território e provocaram o fenômeno da urbanização que criou novas necessidades de habitação, alimentação, roupa, luz e aquecimento, o que se traduziu em um rápido crescimento das empresas voltadas para o consumo direto.

Antes de 1850, poucas empresas tinham uma estrutura administrativa que exigisse os serviços de um administrador em tempo integral, pois as empresas industriais eram pequenas. Em geral, eram negócios de família, em que dois ou três parentes conseguiam cuidar de todas as suas atividades principais. As empresas da época – agropecuárias, mineradoras, indústrias têxteis, estradas de ferro, construtoras, a caça e o comércio de peles, os incipientes bancos – faziam parte de um contexto predominantemente rural, que não conhecia a administração de empresas. O presidente era o tesoureiro, o comprador ou o vendedor e atendia aos agentes comissionados. Se o negócio crescia, os agentes se tornavam sócios da firma, integrando produção e distribuição. Após 1850, os grandes troncos ferroviários cobriam todo o mercado americano do leste urbano e do oeste agrícola. O desenvolvimento ferroviário e a construção urbana criaram o mercado de ferro e aço.

Em 1871, a Inglaterra era a maior potência econômica mundial. Em 1865, *John D. Rockefeller* (1839-1937) funda a *Standard Oil*. Em 1890, *Carnegie* funda o truste de aço, ultrapassando rapidamente a produção de toda a Inglaterra. *Swift* e *Armour* formam o truste das conservas. Guggenheim forma o truste do cobre e Mello, o truste do alumínio. Logo a seguir, teve início a integração vertical nas empresas. Os "criadores de impérios" *(empire builders)* passaram a comprar e a integrar concorrentes, fornecedores ou distribuidores para garantir seus interesses. Juntamente com as empresas e instalações vinham também os antigos donos e respectivos empregados. Surgiram os primitivos impérios industriais, aglomerados de empresas que se tornaram grandes demais para serem dirigidos pelos pequenos grupos familiares. Logo apareceram os *gerentes profissionais*, os primeiros organizadores que se preocupavam mais com a fábrica do que com vendas ou compras. As empresas manufaturavam, comprando matérias-primas e vendendo produtos por meio de agentes comissionados, atacadistas ou intermediários. Até essa época, os empresários achavam melhor ampliar sua produção do que organizar uma rede de distribuição e vendas.[14]

Na década de 1880, a *Westinghouse* e a *General Electric* dominavam o ramo de bens duráveis e criaram organizações próprias de vendas com vendedores treinados, dando início ao que hoje denominamos "marketing". Ambas assumiram a *organização do tipo funcional* que seria adotada pela maioria das empresas americanas, a saber:[15]

1. Um departamento de produção para cuidar da manufatura de fábricas isoladas.

2. Um departamento de vendas para administrar um sistema nacional de escritórios distritais com vendedores.
3. Um departamento técnico de engenharia para desenhar e desenvolver produtos.
4. Um departamento financeiro.

Por volta de 1889, o capital da *Westinghouse Electric* e da *General Electric* já ultrapassava a marca dos 40 milhões de dólares em cada uma delas. Para dominar novos mercados, as empresas acumulavam instalações e pessoal além do necessário. Os custos das várias unidades precisavam ser reduzidos por meio da criação de uma estrutura funcional que coordenasse fabricação, engenharia, vendas e finanças para reduzir os riscos de flutuação do mercado. Os lucros iriam depender da organização e racionalização dessa *estrutura funcional.*

Entre 1880 e 1890, as indústrias passaram a controlar as matérias-primas através de seus departamentos de compras, adquirindo firmas fornecedoras e controlando a distribuição para vender seus produtos diretamente ao varejista ou ao consumidor final. Procurava-se maior eficiência na produção, compras, distribuição e vendas. Os meios de reduzir custos diminuíram, as margens de lucro baixaram, o mercado foi-se tornando saturado e as empresas passaram a procurar novos mercados por meio da diversificação de produtos. A velha estrutura funcional começou a emperrar. Assim surge a *empresa integrada* e *multidepartamental.*

A empresa integrada verticalmente se formava por meio da combinação: vários pequenos produtores de determinado bem se agregavam em uma *combinação horizontal* – uma *federação* – sob o controle de uma companhia *holding*. Essas alianças levaram a uma organização com escritórios centrais, permitindo a economia de escala por meio do processo padrão, a concentração da produção em fábricas e investimentos em pesquisa e desenvolvimento do produto. Isso fez com que o escritório central passasse a decidir as atividades das fábricas e filiais de vendas e compras. Estas unidades deixaram de ser dirigidas pelos antigos donos ou famílias associadas e passaram a ser administradas por *gerentes assalariados*. Assim fizeram as grandes corporações americanas como a *Standard Oil* e a *American Bell Telephone.*

A etapa seguinte foi o controle do *mercado de distribuição*, eliminando os intermediários para vender mais barato ao consumidor final e deixando de depender dos atacadistas. Entre 1890 e 1900, ocorreu uma onda de fusões de empresas – a mais famosa foi a criação da *U. S. Steel Corporation*, um negócio de bilhões de dólares – como meio de utilização racional das fábricas e de redução de preços.

Um dos empreendedores da época, *Gustavus Swift*, o pioneiro da indústria frigorífica, criou uma estratégia que consistia em:[16] consolidar a fabricação; avançar para a distribuição própria; e voltar atrás até o controle da matéria-prima. Por volta de 1895, com o crescimento da *integração vertical*, a indús-

tria frigorífica tornou-se um *oligopólio*. Os departamentos funcionais centrais controlavam as unidades de campo e os *Big Five* cobriam a totalidade do mercado, utilizando filiais, um sistema de transporte frigorificado, escritório central e departamentos funcionais. Todos os pioneiros da indústria manufatureira – como *Andrew Preston* da *United Fruit*, *Duke* da *American Tobacco*, *William Clark* da *Singer*, *McCormick* das máquinas agrícolas – seguiram os passos de *Swift* na sistematização de seus impérios industriais.

Os grandes capitães de indústrias – como John D. Rockefeller, Gustavus Swift, James Duke, Westinghouse, Daimler e Benz, Henry Ford e outros – não tinham condições de sistematizar seus vastos negócios com eficiência, pois eram empreendedores e não organizadores. A organização era um desafio tão ou mais difícil do que a criação dessas empresas. A impressionante magnitude dos recursos que conseguiram reunir complicava as coisas. O final do século XIX revelou o crescimento dos impérios corporativos e a expansão da indústria. A preocupação dominante se deslocou para os riscos do continuado crescimento sem uma organização adequada.[17] Na verdade, entre 1860 a 1900 aconteceu a "idade heróica das invenções", que provocou um explosivo desenvolvimento tecnológico. O primeiro laboratório de pesquisas surgiu com a síntese da aspirina – a primeira droga puramente sintética – realizada por Adolf von Bayer (1835-1917) em 1899. O sucesso mundial da aspirina convenceu a indústria química do valor da pesquisa e da tecnologia.

Na virada do século XX, grandes corporações sucumbiram financeiramente. É que dirigir grandes empresas não era apenas uma questão de habilidade pessoal, como muitos empreendedores pensavam. Estavam criadas as condições para o aparecimento dos grandes organizadores da empresa moderna. Os capitães das indústrias – pioneiros e empreendedores – cederam seu lugar para os organizadores. Estava chegando a era da competição e da concorrência como decorrência de fatores como:[18]

1. Desenvolvimento tecnológico, que proporcionou um crescente número de empresas e nações concorrendo nos mercados mundiais.
2. Livre-comércio.
3. Mudança dos mercados vendedores para mercados compradores.
4. Aumento da capacidade de investimento de capital e elevação dos níveis de ponto de equilíbrio
5. Rapidez do ritmo de mudança tecnológica que rapidamente torna obsoleto um produto ou reduz drasticamente seus custos de produção.
6. Crescimento dos negócios e das empresas.

Todos esses fatores iriam completar as condições propícias para a busca de bases científicas para a melhoria da prática empresarial e para o surgimento da teoria administrativa.

EXERCÍCIO: A Estratégia da Regência Sapatos

A Regência Sapatos é uma empresa que quer ser competitiva. Hélio Santos, o diretor de marketing, está indeciso entre imprimir uma estratégia de integração vertical (desde a produção das matérias-primas até o produto acabado) ou uma estratégia de integração horizontal (produzir para uma ampla cadeia de lojas próprias distribuídas em todo o território nacional). Contudo, Hélio precisa definir o assunto com o presidente da companhia. No lugar de Hélio, quais seriam seus argumentos prós e contras às duas estratégias?

Resumo

1. No decorrer da história da humanidade sempre existiu alguma forma – simples ou complexa – de administrar as organizações.
2. O desenvolvimento das idéias e teorias a respeito da Administração foi muito lento até o século XIX, acelerando-se a partir do início do século XX.
3. A influência de filósofos, como Sócrates, Platão e Aristóteles, nos conceitos de Administração na Antigüidade é remarcável. Com o surgimento da Filosofia Moderna, destacam-se Bacon e Descartes.
4. A organização eclesiástica da Igreja Católica influenciou profundamente o pensamento administrativo.
5. A organização militar influenciou a Administração, contribuindo com alguns princípios que a teoria administrativa iria mais adiante assimilar e incorporar.
6. A Revolução Industrial criou o contexto industrial, tecnológico, social, político e econômico que permitiu o surgimento da teoria administrativa.
7. Os economistas liberais (como Adam Smith) proporcionaram razoável suporte para o aparecimento de alguns princípios de Administração que teriam aceitação posteriormente. As idéias de Marx e Engels promoveram o surgimento do socialismo e do sindicalismo.
8. A influência dos pioneiros e empreendedores foi fundamental para a criação das condições básicas para o surgimento da Teoria Administrativa.

Perguntas para Revisão e Discussão

1. Qual a contribuição dos antigos filósofos gregos, como Sócrates, Platão e Aristóteles para a Administração?
2. Qual a contribuição de René Descartes para a Administração?
3. Qual a influência da *Organização Eclesiástica da Igreja Católica* na Administração?
4. Qual a influência da organização militar?

5. Em que aspectos a Revolução Industrial provocou o ambiente propício para o surgimento da moderna Administração?
6. Qual a influência dos economistas liberais?
7. Qual a influência de Karl Marx e Friedrich Engels?
8. Qual a influência dos pioneiros e empreendedores?

CASO: As Companhias Mais Admiradas do Mundo

A cada ano, a revista *Fortune*, em parceria com o Hay Group, elabora uma lista das empresas mais admiradas do mundo. São as empresas de classe mundial mais admiradas ao redor do planeta, as grandes estrelas do universo de negócios. A seleção das empresas é baseada em nove critérios ou atributos:[19]

1. qualidade geral da administração
2. qualidade dos produtos ou serviços
3. criatividade e inovação
4. valor como um investimento a longo prazo
5. força financeira
6. responsabilidade social diante da comunidade e do ambiente
7. uso amplo dos ativos corporativos
8. capacidade de atrair e manter pessoas talentosas
9. papel eficaz na globalização dos negócios

As 25 grandes de reputação internacional e mais admiradas foram:

1. General Electric	Equipamento elétrico e eletrônico
2. Coca-Cola	Bebidas
3. Microsoft	Computadores
4. Walt Disney	Entretenimento
5. Intel	Computadores
6. Hewlett-Packard	Computadores
7. Berkshire Hathaway	Seguros e atividades financeiras
8. Pfizer	Farmacêutica
9. Sony	Equipamento elétrico e eletrônico
10. Dell Computer	Computadores

11. Toyota Motor	Automóveis
12. Merck	Farmacêutica
13. Southwest Airlines	Aviação
14. Johnson & Johnson	Farmacêutica
15. Procter & Gamble	Sabonetes e cosméticos
16. Gillette	Sabonetes e cosméticos
17. Citicorp	Banco comercial
18. Merrill Lynch	Seguros e atividades financeiras
19. ABB Asea Brown Boveri	Equipamento elétrico e eletrônico
20. Daimler-Benz	Automóveis
21. Caterpillar	Equipamento industrial e agrícola
22. AT&T American Telephone & Telegraph	Telecomunicações
23. British Airways	Aviação
24. IBM International Machine Business	Computadores
25. Boeing	Aeroespacial

As estrelas campeãs eleitas por nacionalidade são:

Inglaterra	*Alemanha*
Royal Dutch/Shell Group	Daimler-Benz
British Petroleum	BMW Bayerish Motoren Werk
Unilever	Bayer
ICI Imperial Chemical Industries	Henkel
HSBC Holdings	Basf
Japão	*França*
Toyota Motor	L'Óreal
Sony	LVMH
Honda Motor	Groupe Danone
Canon	Total
Fuji Photo Film	Alcatel

Outras empresas admiradas e com elevada reputação mundial são:

DuPont	McDonald's	Dow Chemical
Time Warner	Mobil	Exxon
Ford Motor	Colgate-Palmolive	Brystol-Myers Squibb
Nestlé	3M	J.P. Morgan

E o que faz uma companhia ser tão admirada? Alguns aspectos são importantes, como liderança, espírito de equipe, habilidades e competências pessoais dos funcionários e, sobretudo, uma cultura organizacional aberta e incentivadora. A capacidade de transformar a visão em realidade, de encantar os funcionários e fazê-los vestirem a camisa da empresa, a ética e a ênfase na criatividade e inovação também melhoram a imagem da empresa.

Questões

1. Por que razões algumas empresas são admiradas, enquanto outras são odiadas?
2. Por que as empresas mais admiradas constituem um excelente lugar para se trabalhar?
3. As empresas mais admiradas são necessariamente as maiores empresas? Explique.
4. Se você fosse um dirigente, o que você faria para aumentar o grau de admiração de sua empresa?

Referências Bibliográficas

1. Theo Haimann, *Dirección y Gerencia*, Madri, Ed. Hispano-Europea, 1965.
2. Harold Koontz e Cyril O'Donnell, *Princípios de Administração*, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1964.
3. Platão, *Discurso de Sócrates*, Porto Alegre, Ed. Globo, 1955, Livro III, Cap. 4.
4. James D. Mooney, *The Principles of Organization*, Nova York, Harper & Bros., 1947, pp. 102-117.
5. James D. Mooney, *The Principles of Organization*, op. cit., p. 131.
6. Carl von Clausewitz, *On War*, Nova York, Barnes & Noble, Inc., s.d. Carl von Clausewitz, *Principles of War*, Harrisburgh, Military Service Publishing, Co., 1832.
7. Edward McNall Burns, *História da Civilização Ocidental*, Porto Alegre, Ed. Globo, 1957, pp. 647-658.
8. Edward McNall Burns, *História da Civilização Ocidental, cit.*, pp. 658-674.
9. Edward McNall Burns, *História da Civilização Ocidental, cit.*, pp. 658-674.
10. James D. Mooney, *The Principles of Organization, cit.*, p. 131.
11. Claude S. George Jr., *The History of Management Thought*, Nova York, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1968. V. trad. bras. *História do Pensamento Administrativo*, São Paulo, Ed. Cultrix, 1974.
12. Adam Smith, *An Inquiry Into the Nature of the Wealth of Nations*, London, A. Strahan & T. Cadell, 1776.
13. Paulo Sandroni (org.), *Dicionário de Economia*, São Paulo, Best Seller, 1989, pp. 182, 187-188.
14. Claude S. George, Jr., *The History of Management Though*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1968.
15. João Bosco Lodi, *História da Administração*, São Paulo, Pioneira, 1987, p. 6.
16. Ernest Dale, *The Great Organizers*, Nova York, McGraw-Hill, 1960.
17. Alfred Schandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the Toronto*, Doubleday, 1966.
18. Harold Koontz, Cyril O'Donnell & Heinz Weihrich, *Management*, Tóquio, McGraw-Hill, Kogakusha, 1980, p. 33.
19. Jeremy Kahn, The World's Most Admired Companies, *Fortune*, October 26, 1998, pp. 76-90.

Glossário Básico

Aristóteles: filósofo grego (383-322 a.C.), discípulo de Platão, foi o criador da Metafísica, Lógica, Política e outras ciências que fizeram parte da filosofia até a Filosofia Moderna.

Artesanato: regime de produção individual ou grupal (com divisão do trabalho elementar, na qual o artesão executa todas as etapas da produção) em que o trabalhador é o dono dos meios de produção (geralmente instrumentos rudimentares) e do produto do seu trabalho.

Assessoria: o mesmo que Estado-maior de especialistas que compõem o *staff*. Ver *staff*.

Bacon, Francis: filósofo inglês (1561-1626), é considerado o fundador da Lógica Moderna baseada no método experimental e indutivo que iniciou a Ciência Moderna.

Capitalismo: sistema econômico e social predominante nos países industrializados ou em industrialização. A economia se baseia na separação entre trabalhadores que dispõem da força de trabalho e a vendem em troca de salário, e capitalistas, que são proprietários dos meios de produção e contratam os trabalhadores para produzir mercadorias visando à obtenção de lucros.

Centralização do comando: as decisões são concentradas na cúpula da organização.

Companhia: nome geralmente dado às sociedades anônimas ou às grandes empresas.

Corporações de ofício: associações profissionais de comerciantes ou artesãos da Idade Média.

Recebiam o nome de confrarias, grêmios, fraternidades ou guildas, situavam-se nas cidades e comunas medievais e eram organizações fechadas, cujos membros monopolizavam o exercício da profissão ou atividade comercial. Até os mendigos tinham suas corporações.

Criadores de impérios: ou *empire builders* eram os empreendedores financeiros do final do século XIX que adquiriam empresas (concorrentes, fornecedoras ou vendedoras) e que as integravam aos seus negócios, deixando sua administração por conta dos ex-proprietários.

Descentralização da execução: significa que as tarefas são descentralizadas e delegadas para o pessoal que trabalha na base da organização, ou seja, no nível operacional.

Empresa: é a organização destinada à produção e/ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo o lucro. E quatro categorias de empresas conforme o tipo de produção: agrícolas, industriais, comerciais e financeiras, cada qual com um modo de funcionamento próprio.

Estado-maior: é o conjunto de assessores especializados que compõem o *staff* da organização.

Estrutura orgânica: é o mesmo que estrutura organizacional, tal como representada no organograma.

Gerentes profissionais: eram os primeiros profissionais assalariados e especializados em organizar as fábricas tornando-as mais produtivas, no final do século XIX.

Hierarquia de autoridade: significa os estratos de autoridade existentes em toda organização humana, na qual os superiores comandam os inferiores.

Liberalismo econômico: doutrina que serviu de base ideológica para as revoluções antiabsolutistas na Europa e a independência dos Estados Unidos. Defende a liberdade individual, a democracia representativa, o direito à propriedade e a livre iniciativa e concorrência como meios para harmonizar os interesses individuais e coletivos.

Linha: significa a autoridade de comando e de ação que decorre da posição hierárquica ocupada.

Manufatura: estabelecimento fabril em que a produção é artesanal e há uma divisão do trabalho que é desempenhado por grande número de operários sob a direção do empresário.

Materialismo histórico: concepção marxista da história que trata dos modos de produção historicamente determinados (o das comunidades primitivas, da antigüidade, o escravista, o

asiático, o feudal, o capitalista e o socialista), sua gênese, transição e sucessão de um modo de produção para outro.

Mecanização: substituição do trabalho do homem pela máquina. Foi a inovação tecnológica da Revolução Industrial, quando a máquina a vapor, a energia elétrica e o motor a explosão passaram a mover máquinas nas fábricas de tecidos, minas, transportes e na agricultura.

Mercado: designa um grupo de compradores e vendedores em contato suficientemente próximo para que as trocas entre eles afetem as condições de compra e venda dos demais. O mercado pode ser o local físico, teórico ou não, do encontro regular entre compradores e vendedores de uma determinada economia.

Método cartesiano: é o método científico de Descartes e baseado em quatro princípios: dúvida sistemática, análise ou decomposição, síntese ou composição e enumeração ou verificação. Influenciou poderosamente a maneira de abordar e solucionar os problemas científicos.

Platão: filósofo grego (428-348 a.C.) que defendeu o reformismo social da época.

Princípio da unidade de comando: estabelece que cada pessoa tem um chefe e apenas um chefe.

Revolução Industrial: conjunto de transformações tecnológicas, econômicas e sociais ocorridas na Europa (principalmente na Inglaterra) nos séculos XVIII e XIX e que deram origem ao sistema fabril e do modo de produção capitalista. Surgiu com o aperfeiçoamento de máquinas de fiação e tecelagem e pela invenção da máquina a vapor, da locomotiva e de máquinas-ferramentas.

Sindicalismo: conjunto de doutrinas sobre a atuação e organização do movimento sindical. Com a Revolução Industrial, as primeiras organizações operárias na Europa (principalmente na Inglaterra) foram influenciadas pelas teorias políticas, sobretudo, de correntes socialistas.

Smith, Adam: economista escocês ((1723-1790), foi o criador da economia clássica e analisou os efeitos da divisão do trabalho sobre a produtividade.

Socialismo: conjunto de doutrinas e movimentos políticos orientados para os interesses dos operários, tendo como objetivo uma sociedade na qual não haja propriedade privada dos meios de produção.

Staff: é o conjunto de órgãos e pessoas que trabalha no gabinete para assessorar, aconselhar e dar consultoria e recomendação sobre assuntos diversos.

PARTE 3

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

No despontar do século XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos pioneiros a respeito da Administração. Um era americano, *Frederick Winslow Taylor*, e desenvolveu a chamada *Escola da Administração Científica*, preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário. O outro era europeu, *Henri Fayol*, e desenvolveu a chamada *Teoria Clássica*, preocupada em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas. Muito embora ambos não tenham se comunicado entre si e tenham partido de pontos de vista diferentes e mesmo opostos, o certo é que suas idéias constituem as bases da chamada *Abordagem Clássica da Administração*, cujos postulados dominaram as quatro primeiras décadas do século XX no panorama administrativo das organizações.

Em função dessas duas correntes, a *Abordagem Clássica da Administração* é desdobrada em duas orientações diferentes e, até certo ponto, opostas entre si, mas que se complementam com relativa coerência:

1. De um lado, a *Escola da Administração Científica*, desenvolvida nos Estados Unidos, a partir dos trabalhos de *Taylor*. Essa escola era formada principalmente por engenheiros, como *Frederick Winslow Taylor* (1856-1915), *Henry Lawrence Gantt* (1861-1919), *Frank Bunker Gilbreth* (1868-1924), *Harrington Emerson* (1853-1931) e outros. *Henry Ford* (1863-1947) costuma ser incluído entre eles pela aplicação desses princípios em seus negócios. A preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento de eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários. Daí a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organi-

zação. Nesse sentido, a abordagem da *Administração Científica* é uma abordagem de baixo para cima (do operário para o supervisor e gerente) e das partes (operário e seus cargos) para o todo (organização empresarial). Predominava a atenção para o método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa, para o tempo padrão determinado para sua execução. Esse cuidado analítico e detalhista permitia a especialização do operário e o reagrupamento de movimentos, operações, tarefas, cargos etc., que constituem a chamada *Organização Racional do Trabalho* (ORT). Foi, acima de tudo, uma corrente de idéias desenvolvida por engenheiros que procuravam elaborar uma engenharia industrial dentro de uma concepção pragmática. A ênfase nas tarefas é a principal característica da *Administração Científica.*

2. De outro lado, a corrente dos *Anatomistas e Fisiologistas* da organização, desenvolvida na França, com os trabalhos pioneiros de *Fayol.* Essa escola teve como expoentes: *Henri Fayol* (1841-1925), *James D. Mooney, Lyndall F. Urwick* (n. 1891), *Luther Gulick* e outros. A essa corrente chamaremos *Teoria Clássica.* A preocupação básica era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas inter-relações estruturais. Daí a ênfase na *anatomia* (estrutura) e na *fisiologia* (funcionamento) da organização. Nesse sentido, a abordagem da *Corrente Anatômica e Fisiologista* é uma abordagem inversa à da *Administração Científica*: de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo (organização) para as suas partes componentes (departamentos).[1] Predominava a atenção para a estrutura organizacional, com os elementos da *Administração*, os princípios gerais da *Administração* e a departamentalização. Esse cuidado com a síntese e com a visão global permitia a melhor maneira de subdividir a empresa sob centralização de um chefe principal.[2] Foi uma corrente teórica e "administrativamente orientada".[3] A *ênfase na estrutura* é a sua principal característica.

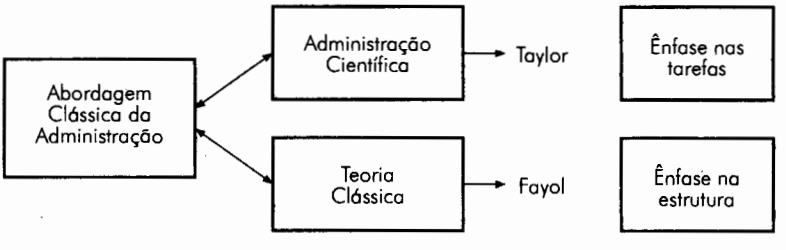

FIGURA III.1 DESDOBRAMENTO DA ABORDAGEM CLÁSSICA.

Origens da Abordagem Clássica

As origens da *Abordagem Clássica da Administração* remontam às conseqüências geradas pela *Revolução Industrial* e podem ser resumidas em dois fatos genéricos, a saber:

1. *O crescimento acelerado e desorganizado das empresas*, ocasionando uma gradativa complexidade em sua administração e exigindo uma abordagem científica e mais apurada que substituísse o empirismo e a improvisação até então dominantes. O aumento da dimensão das empresas leva à substituição das teorias de caráter totalizante e global – como vimos no capítulo anterior – por teorias microindustriais de alcances médio e parcial – como veremos nos próximos capítulos. Com a grande empresa de dimensões mais amplas surgem as condições iniciais de planejamento da produção, reduzindo a improvisação.
2. A *necessidade de aumentar a eficiência* e a *competência das organizações*, no sentido de se obter o melhor rendimento possível dos recursos e fazer face à concorrência e à competição que se avolumavam entre as empresas. Com a substituição do capitalismo liberal pelos monopólios, instala-se nos Estados Unidos, entre 1880 e 1890, a produção em massa, aumentando o número de assalariados nas indústrias – torna-se necessário evitar o desperdício e economizar mão-de-obra. Surge a divisão de trabalho entre os que pensam e os que executam. Os primeiros fixam os padrões de produção, descrevem os cargos, fixam funções, estudam métodos de Administração e normas de trabalho, criando as condições econômicas e técnicas para o surgimento do *taylorismo* nos Estados Unidos e do *fayolismo* na Europa.

O panorama industrial no início do século XX tinha as características e elementos para inspirar uma *Ciência da Administração*: uma imensa variedade de empresas, com tamanhos diferenciados, problemas de baixo rendimento dos recursos utilizados, desperdício, insatisfação generalizada entre os operários, intensa concorrência, alto volume de perdas por decisões mal formuladas etc. Inicialmente, os autores clássicos queriam desenvolver uma *Ciência da Administração*, cujos princípios, em substituição às leis científicas, pudessem ser aplicados para resolver os problemas da organização.[4]

Para o enfoque da *Abordagem Clássica da Administração*, teremos um capítulo sobre a *Administração Científica* de *Taylor* e de seus seguidores (Capítulo 3) e depois um capítulo sobre a *Teoria Clássica de Fayol* (Capítulo 4). Nesses dois capítulos pretendemos desenvolver uma idéia abrangente da *Abordagem Clássica*, suas características e modelos de aplicação. Em outros termos, pretendemos mostrar o figurino de *Administração* utilizado pelas empresas americanas e européias nas primeiras décadas do século XX, e apresentar suas adequações e vantagens, de um lado, e suas restrições e falhas, de outro.

CRONOLOGIA DA ABORDAGEM CLÁSSICA		
Anos	**Autores**	**Livros**
1895	Frederick W. Taylor	*Piece Rating System*
1903	Frederick W. Taylor	*Shop Management*
1909	Harrington Emerson	*Efficiency as a Basic for Operations and Wages*
1910	H.L. Gantt	*Work, Wages and Profits*
1911	F.B. Gilbreth Frederick W. Taylor	*Motion Study* *The Principles of Scientific Management*
1912	Harrington Emerson F.B. Gilbreth	*The Twelve Principles of Efficiency* *Primer of Scientific Management*
1914	L.M. Gilbreth	*The Psychology of Management*
1915	R.F. Hoxie	*Scientific Management and Labor*
1916	Henri Fayol	*Administration Industrielle et Généralle*
1919	F.B. Gilbreth H.L. Gantt	*Fatigue Study* *Organizing for Work*
1923	Oliver Sheldon Henry Ford	*The Philosophy of Management* *My Life and Work*
1930	Henri Fayol	*Industrial and General Administration (trad. inglesa)*
1931	J.D. Mooney & A.C. Reiley H.S. Denn	*Onward Industry* *Organization Engineering*
1932	H. Myersison	*Human Engineering*
1933	Lyndall F. Urwick	*Management of Tomorrow*
1937	L. Gulick & L.F. Urwick	*Papers on the Science of Administration*
1938	C.P. McCormick	*Multiple Management*
1939	James D. Mooney L.D. White	*The Principles of Organization* *Introduction to the Study of Public Administration*
1941	Mary Parker Follett	*Dynamic Administration*
1943	Lyndall F. Urwick	*The Elements of Administration*
1944	Peter F. Drucker	*Concept of a Corporation*
1945	L. Urwick & E.F.L. Brech M. Dimock	*The Making of Scientific Management* *The Executive in Action*
1949	M.C.H. Niles R.M. Barnes	*Middle Management* *Motion and Time Study*
1999	Robert Kanigel	*The one Best Way: Frederic Taylor and the Enigma of Efficiency*

Referências Bibliográficas

1. Beatriz M. de Souza Wahrlich, *Uma Análise das Teorias de Organização*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, 1971, pp. 7-19.
2. Luther Gulick, *Notes on the Theory of Organization, in* Luther Gulick e Lyndall F. Urwick (eds.), *in* Papers on the Science of Administration, Columbia University, Institute of Public Administration, 1937, p. 11.
3. Dwight Waldo, *The Status and Prospects of Administrative Theory*, Washington, D.C., set. 1953 (49ª Annual Conference of American Political Science Association).
4. *Harwood F. Merril* (ed.), *Classics in Management*, Nova York, American Management Association, Inc., 1960, apresenta os autores clássicos em Administração, a saber:

Robert Owen (1771-1858)
Henry Metcalfe (1847-1917)
Frederick Winslow Taylor (1856-1915)
Russel Robb (1864-1927)
Alexander Hamilton Church (1866-1936)
Leon Pratt Alford (1877-1942)
Oliver Sheldon (1894-1951)
Harry Arthur Hopt (1882-1949)
Charles Babbage (1792-1871)
Henry Robinson Towne (1844-1924)
Henry Lawrence Gantt (1861-1919)
Harrington Emerson (1853-1931)
Henri Fayol (1841-1925)
Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)
Mary Parker Follet (1868-1933)
George Elton Mayo (1880-1949)

Capítulo 3

Administração Científica

Objetivos deste Capítulo

- Mostrar os fundamentos da *Administração Científica* e sua preocupação com os *Princípios de Administração* e com a chamada *Organização Racional do Trabalho* como base para a *Administração* das indústrias.
- Identificar a ênfase exagerada colocada na tarefa e nos meios (métodos e processos de trabalho) e na busca da eficiência (a melhor maneira de fazer um trabalho), como os aspectos que modelaram a *Administração* no decorrer das quatro primeiras décadas do século XX.
- Indicar a mudança das atitudes e comportamentos das organizações e das pessoas requeridas pela nova filosofia da Administração Científica.
- Esclarecer como a tecnologia influenciou o pensamento da época em detrimento do ser humano e a conseqüente ênfase sobre a tarefa.
- Delinear o conceito de *homem econômico*.
- Identificar as limitações e restrições da *Administração Científica* dentro de uma apreciação crítica.

A abordagem básica da *Escola da Administração Científica* é a ênfase colocada nas tarefas. O nome *Administração Científica* é devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da *Administração*, a fim de alcançar elevada eficiência industrial. Os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da *Administração* são a observação e a mensuração. A

Escola da Administração Científica foi iniciada no começo deste século pelo engenheiro americano *Frederick W. Taylor*, considerado o fundador da moderna *TGA*. Taylor teve inúmeros seguidores (como *Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth* e outros) e provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época. A preocupação original foi eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

A Obra de Taylor

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), o fundador da Administração Científica, nasceu em Filadélfia, nos Estados Unidos. Veio de uma família quaker, de princípios rígidos e foi educado em uma mentalidade de disciplina, devoção ao trabalho e poupança. Iniciou sua carreira como operário na Midvale Steel Co., passando a capataz, contramestre até chegar a engenheiro, quando se formou pelo Stevens Institute. Na época, vigorava o sistema de pagamento por peça ou por tarefa. Os patrões procuravam ganhar o máximo na hora de fixar o preço da tarefa, enquanto os operários reduziam o ritmo de produção para contrabalancear o pagamento por peça determinado pelos patrões. Isso levou Taylor a estudar o problema de produção para tentar uma solução que atendesse a patrões e empregados.

1. Primeiro Período de Taylor

O primeiro período de Taylor corresponde à época da publicação de seu livro *Shop Management (Administração de Oficinas)*, 1903[1] sobre as técnicas de racionalização do trabalho do operário, por meio do Estudo de Tempos e Movimentos *(Motion-time Study)*. *Taylor* começou por baixo, junto com os operários no nível de execução, efetuando um paciente trabalho de análise das tarefas de cada operário, decompondo os seus movimentos e processos de trabalho, aperfeiçoando-os e racionalizando-os. Verificou que o operário médio produzia muito menos do que era potencialmente capaz com o equipamento disponível. Concluiu que se o operário mais produtivo percebe que obtém a mesma remuneração que o seu colega menos produtivo, acaba se acomodando, perdendo o interesse e não produzindo de acordo com sua capacidade. Daí a necessidade de criar condições de pagar mais ao operário que produz mais. Em essência, Taylor diz em *Shop Management* que:

1. O objetivo da Administração é pagar salários melhores e reduzir custos unitários de produção.
2. Para realizar tal objetivo, a Administração deve aplicar métodos científicos de pesquisa e experimentos para formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações fabris.

3. Os empregados devem ser cientificamente colocados em seus postos com materiais e condições de trabalho adequados para que as normas possam ser cumpridas.
4. Os empregados devem ser cientificamente treinados para aperfeiçoar suas aptidões e executar uma tarefa para que a produção normal seja cumprida.
5. A Administração precisa criar uma atmosfera de íntima e cordial cooperação com os trabalhadores, para garantir a permanência desse ambiente psicológico.[2]

O ponto de partida de Taylor foi a aplicação dos princípios tecnológicos de sua época ao trabalho manual. Procurou aplicar às operações manuais os mesmos princípios que os projetistas aplicavam às operações das máquinas no século XIX. Para tanto, ele identificava o trabalho a ser feito, decompunha-o em suas operações individuais, designava a maneira certa de realizar cada operação e, finalmente, reunia as operações, desta vez na seqüência em que poderiam ser realizadas mais rapidamente e com maior economia de tempo e movimentos. O método cartesiano está na base desse raciocínio. Tudo isso parece hoje coisa comum, mas foi a primeira vez que se deu atenção ao trabalho. Ao longo de toda a história da humanidade, o trabalho sempre fora considerado um fato natural e consumado.

2. *Segundo Período de Taylor*

Corresponde à publicação do seu livro *Princípios de Administração Científica* (1911),[3] quando concluiu que a racionalização do trabalho operário deveria ser acompanhada de uma estruturação geral da empresa e que tornasse coerente a aplicação dos seus princípios. Desenvolveu seus estudos sobre a *Administração geral*, a qual denominou *Administração Científica*, sem deixar sua preocupação quanto à tarefa do operário.

Para *Taylor*, as indústrias de sua época padeciam de três males:

1. Vadiagem sistemática dos operários, que reduziam a produção a cerca de um terço da que seria normal, para evitar a redução das tarifas de salários pela gerência. Há três causas determinantes da vadiagem no trabalho:[4]
   - O engano disseminado entre os trabalhadores, de que o maior rendimento do homem e da máquina provoca desemprego de operários.
   - O sistema defeituoso de Administração que força os operários à ociosidade no trabalho, a fim de proteger seus interesses pessoais.
   - Os métodos empíricos ineficientes utilizados nas empresas, com os quais o operário desperdiça grande parte de seu esforço e tempo.

2. Desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização.
3. Falta de uniformidade das técnicas e métodos de trabalho.

Para sanar esses três males, Taylor idealizou a *Scientific Management* difundido sob os nomes de *Administração Científica, Sistema de Taylor, Gerência Científica, Organização Científica no Trabalho* e *Organização Racional do Trabalho*. Segundo Taylor, o *Scientific Management* é uma evolução e não uma teoria, tendo como ingredientes 75% de análise e 25% de bom senso.[5] Para *Taylor*, a implantação da *Administração Científica* deve ser gradual e obedecer a um período de quatro a cinco anos, para evitar alterações bruscas que causem descontentamento por parte dos empregados e prejuízo aos patrões.

Apesar de sua atitude pessimista a respeito da natureza humana, já que considera o operário como irresponsável, vadio e negligente, *Taylor* se preocupou em criar um sistema educativo baseado na intensificação do ritmo de trabalho em busca da eficiência empresarial e, em uma visão mais ampla, reduzir a enorme perda que o país vinha sofrendo com a vadiagem e ineficiência dos operários em quase todos os atos diários.

O modelo científico inspirador do taylorismo foi a termodinâmica de N. Carnot, de onde Taylor extraiu a idéia da maximização da eficiência industrial com base na maximização da eficiência de cada uma das tarefas elementares: a melhoria da eficiência de cada operário provoca a melhoria em toda a empresa.

Administração como Ciência

Para *Taylor*, a organização e a *Administração* devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. A improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência: a *Ciência da Administração*. Como pioneiro, o mérito de *Taylor* reside em sua contribuição para encarar sistematicamente o estudo da organização. O fato de ter sido o primeiro a fazer uma análise completa do trabalho, inclusive dos tempos e movimentos, de estabelecer padrões de execução, treinar os operários, especializar o pessoal, inclusive o de direção, instalar uma sala de planejamento, em resumo, assumir uma atitude metódica ao analisar e organizar a unidade fundamental de trabalho, adotando esse critério até o topo da organização, tudo isso eleva Taylor a uma altura não comum no campo da organização.[6]

A *Administração Científica* é uma combinação de: "Ciência em lugar de empirismo. Harmonia em vez de discórdia. Cooperação e não individualismo. Rendimento máximo em lugar de produção reduzida. Desenvolvimento de cada homem a fim de alcançar maior eficiência e prosperidade."

Os elementos de aplicação da Administração Científica são:[7]

FACULDADE IDEAL
BIBLIOTECA

a) estudo de tempos e padrões de produção;

b) supervisão funcional;

c) padronização de máquinas, ferramentas, instrumentos e materiais;

d) planejamento do desenho de tarefas e cargos;

e) princípio da exceção;

f) prêmios de produção pela execução eficiente das tarefas;

g) definição da rotina de trabalho.

Embora Taylor se preocupasse mais com a filosofia – com a essência da idéia – que exige uma revolução mental tanto da parte da direção como da parte dos operários, a tendência de seus seguidores foi uma preocupação maior com as técnicas do que com a filosofia da *Administração Científica*.[8]

O principal objetivo da *Administração* é assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. O princípio da máxima prosperidade para o patrão acompanhada da máxima prosperidade para o empregado deve ser os dois fins principais da Administração. Assim, deve haver uma *identidade de interesses entre empregados e empregadores.*

EXERCÍCIO: A Desconfiança Gerencial

Dora Lopes sempre foi uma pessoa muito desconfiada e relutante. Sua maior preocupação é que nenhum de seus funcionários fique vadiando nos corredores da fábrica. Quase sempre, Dora percorre as instalações para se certificar de que todos estejam trabalhando. Você acha isso correto? Como Dora deveria proceder?

Organização Racional do Trabalho

Taylor verificou que os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas do trabalho por meio da observação dos companheiros vizinhos. Notou que isso levava a diferentes métodos para fazer a mesma tarefa e uma grande variedade de instrumentos e ferramentas diferentes em cada operação. Como há sempre um método mais rápido e um instrumento mais adequado que os demais, esses métodos e instrumentos melhores podem ser encontrados e aperfeiçoados por meio de uma análise científica e um acurado estudo de tempos e movimentos, em vez de ficar a critério pessoal de cada operário. Essa tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares pelos métodos científicos recebeu o nome de *organização racional do trabalho* (ORT).

Para *Taylor*, o operário não tem capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente seu trabalho e estabelecer racionalmente o método ou processo mais eficiente. Geralmente, o supervisor deixava ao critério de cada operário a escolha do método de execução de seu trabalho, para en-

corajar sua iniciativa. Com a *Administração Científica* ocorre uma repartição de responsabilidade: a *administração* (gerência) fica com o *planejamento* (estudo do trabalho do operário e o estabelecimento do método de trabalho) e a *supervisão* (assistência contínua ao trabalhador durante a produção) enquanto o trabalhador fica somente com a execução do trabalho.

A *organização racional do trabalho* (ORT) se fundamenta em:

1. Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos.
2. Estudo da fadiga humana.
3. Divisão do trabalho e especialização do operário.
4. Desenho de cargos e de tarefas.
5. Incentivos salariais e prêmios de produção.
6. Conceito de *homo economicus*.
7. Condições ambientais de trabalho, como iluminação, conforto etc.
8. Padronização de métodos e de máquinas.
9. Supervisão funcional.

Cada um desses aspectos da ORT será tratado a seguir.

1. Análise do Trabalho e Estudo dos Tempos e Movimentos

O instrumento básico para se racionalizar o trabalho dos operários era o *estudo de tempos e movimentos (motion-time study)*. O trabalho é executado melhor e mais economicamente por meio da *análise do trabalho*, isto é, da divisão e subdivisão de todos os movimentos necessários à execução de cada operação de uma tarefa. Observando metódica e pacientemente a execução de cada operação a cargo dos operários, *Taylor* viu a possibilidade de decompor cada tarefa e cada operação da tarefa em uma série ordenada de movimentos simples. Os movimentos inúteis eram eliminados enquanto os movimentos úteis eram simplificados, racionalizados ou fundidos com outros movimentos, para proporcionar economia de tempo e de esforço ao operário. A essa *análise do trabalho* seguia-se o *estudo dos tempos e movimentos*, ou seja, a determinação do tempo médio que um operário comum levaria para a execução da tarefa, por meio da utilização do cronômetro. A esse tempo médio eram adicionados os tempos elementares e mortos (esperas, tempos de saída do operário da linha para suas necessidades pessoais etc.), para resultar o chamado *tempo padrão*. Com isso padronizava-se o método de trabalho e o tempo destinado à sua execução. *Método* é a maneira de se fazer alguma coisa para obter um determinado resultado. O *estudo dos tempos e movimentos* permite a racionalização dos métodos de trabalho do operário e a fixação dos *tempos padrões* para a execução das tarefas e traz outras vantagens, a saber:

1. Elimina movimentos inúteis e os substitui por outros mais eficazes.
2. Racionaliza a seleção e treinamento do pessoal.
3. Melhora a eficiência do operário e o rendimento da produção.
4. Distribui uniformemente o trabalho, para que não haja períodos de falta ou excesso de trabalho.
5. Oferece base uniforme para salários eqüitativos e prêmios de produção.

Os objetivos do *estudo dos tempos e movimentos* eram os seguintes:[9]

1. Eliminação de todo o desperdício de esforço humano.
2. Adaptação dos operários à própria tarefa.
3. Treinamento dos operários para melhor adequação a seus trabalhos.
4. Maior especialização de atividades.
5. Estabelecimento de normas detalhadas de execução do trabalho.

Frank B. Gilbreth (1868-1924) foi um engenheiro americano que acompanhou Taylor em seu interesse pelo esforço humano como meio de aumentar a produtividade.[10] Introduziu o *estudo dos tempos e movimentos* dos operários como técnica administrativa básica para a racionalização do trabalho.

Concluiu que todo trabalho manual pode ser reduzido a *movimentos elementares* (aos quais deu o nome de *therblig*, anagrama de *Gilbreth*), para definir os movimentos necessários à execução de qualquer tarefa.[11]

QUADRO 3.1. OS MOVIMENTOS ELEMENTARES (THERBLIGS) DE GILBRETH.

1. Procurar	10. Utilizar
2. Escolher	11. Soltar a carga
3. Pegar	12. Inspecionar
4. Transportar vazio	13. Segurar
5. Transportar cheio	14. Esperar inevitavelmente
6. Posicionar (colocar em posição)	15. Esperar quando evitável
7. Preposicionar (preparar para colocar em posição)	16. Repousar
8. Unir (ligar ou anotar)	17. Planejar
9. Separar	

Os *movimentos elementares (therbligs)* permitem decompor e analisar qualquer tarefa. A tarefa de colocar parafusos representa sete movimentos

elementares: pegar o parafuso, transportá-lo até a peça, posicioná-lo, pegar e transportar a chave de fenda até o parafuso, utilizá-la e posicioná-la na situação anterior. O *therblig* constitui o elemento básico da *Administração Científica* e a unidade fundamental de trabalho.

O conceito de *eficiência* é fundamental para a *Administração Científica*. A *análise do trabalho* e do *estudo dos tempos e movimentos* buscava a melhor maneira *(the best way)* de executar uma tarefa e elevar a eficiência do operário. A *eficiência* significa a correta utilização dos recursos (meios de produção) disponíveis. Pode ser definida pela equação $E = P/R$, onde P são os *produtos* resultantes e R os *recursos* utilizados. A *organização racional do trabalho* busca a *melhor maneira*, isto é, os *métodos de trabalho* para estabelecer os padrões de desempenho das tarefas. Uma vez estabelecidos os padrões de desempenho, a *eficiência* do operário passou a ser a relação entre o desempenho real e o desempenho previamente estabelecido como *eficiência* igual a 100% (tempo padrão). Daí, a expressão percentagem de *eficiência* para representar o resultado daquela equação. Assim, a *eficiência* está voltada para a *melhor maneira* pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (*métodos* de trabalho), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas etc.) sejam aplicados de forma mais racional possível. A *eficiência* preocupa-se com os meios e *métodos*, que precisam ser planejados a fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis. Emerson utiliza a expressão *engenharia de eficiência* como uma especialidade na obtenção e maximização da *eficiência*. Para ele, *"eficiência* é a relação entre o que é conseguido e o que pode ser conseguido".[12] A conseqüência direta da *eficiência* é a *produtividade*. A *produtividade* pode ser definida como a produção de uma unidade produtora por unidade de tempo, isto é, o resultado da produção de alguém por um determinado período de tempo. Quanto maior a *eficiência*, tanto maior a *produtividade*.

2. *Estudo da Fadiga Humana*

O *estudo dos movimentos* tem uma tripla finalidade:

a) Evitar movimentos inúteis na execução de uma tarefa.

b) Executar o mais economicamente possível, do ponto de vista fisiológico, os movimentos úteis.

c) Dar aos movimentos uma seriação apropriada (princípios de economia de movimentos).

O estudo dos movimentos baseia-se na anatomia e fisiologia humanas. Neste sentido, *Gilbreth* efetuou estudos (estatísticos e não fisiológicos, pois era engenheiro) sobre os efeitos da *fadiga* na produtividade do operário. Verificou que a *fadiga* predispõe o trabalhador para: diminuição da produtividade e qualidade do trabalho; perda de tempo; aumento da rotatividade de pessoal; doenças e acidentes e diminuição da capacidade de esforço.

Em suma, a *fadiga* é um redutor da *eficiência*. Para reduzir a *fadiga*, *Gilbreth* propôs *princípios de economia de movimentos* classificados em três grupos, a saber:

a) relativos ao uso do corpo humano;

b) relativos ao arranjo material do local de trabalho;

c) relativos ao desempenho das ferramentas e do equipamento.

A *Administração Científica* pretendia racionalizar os movimentos, eliminando os que produzem fadiga e os que não estejam diretamente relacionados com a tarefa executada pelo trabalhador.

3. *Divisão do Trabalho e Especialização do Operário*

A *análise do trabalho* e o *estudo dos tempos e movimentos* criaram uma reestruturação das operações industriais, eliminando os movimentos desnecessários e economizando energia e tempo. Uma das decorrências do *estudo dos tempos e movimentos* foi a *divisão do trabalho* e a *especialização do operário* a fim de elevar sua produtividade. Com isso, cada operário passou a ser especializado na execução de uma única tarefa ou de tarefas simples e elementares, para ajustar-se aos padrões descritos e às normas de desempenho estabelecidas pelo método. A limitação de cada operário à execução de uma única operação ou tarefa, de maneira contínua e repetitiva, encontrou a linha de produção (ou linha de montagem) como sua principal base de aplicação. Essas idéias tiveram rápida aplicação na indústria americana e estenderam-se rapidamente a todos os demais países e a todos os campos de atividades. A partir daí, o operário perdeu a liberdade e a iniciativa de estabelecer a sua maneira de trabalhar e passou a ser confinado à execução automática e repetitiva, durante toda sua jornada de trabalho, de uma operação ou tarefa manual, simples, repetitiva e padronizada.

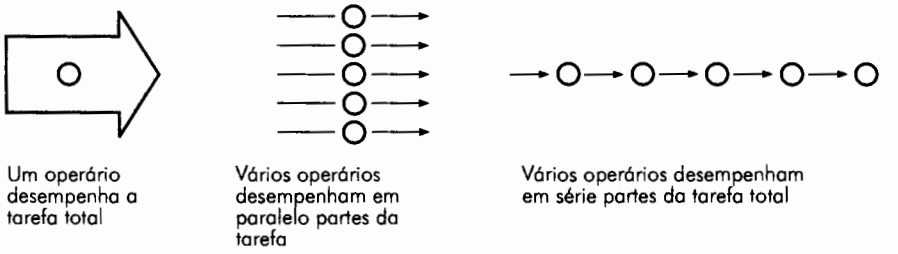
Um operário desempenha a tarefa total
Vários operários desempenham em paralelo partes da tarefa
Vários operários desempenham em série partes da tarefa total

FIGURA 3.1 A DIVISÃO DO TRABALHO E A ESPECIALIZAÇÃO DO OPERÁRIO.

A idéia básica era de que a *eficiência* aumenta com a *especialização*: quanto mais especializado for um operário, tanto maior será sua *eficiência*.

4. *Desenho de Cargos e Tarefas*

A primeira tentativa de definir e estabelecer racionalmente cargos e tarefas aconteceu com a *Administração Científica.* Nesse aspecto, *Taylor* foi o pioneiro. Como todo pioneiro, é reverenciado por alguns e criticado por outros.

Tarefa é toda atividade executada por uma pessoa no seu trabalho dentro da organização. A tarefa constitui a menor unidade possível dentro da divisão do trabalho em uma organização. *Cargo* é o conjunto de tarefas executadas de maneira cíclica ou repetitiva. *Desenhar um cargo* é especificar seu conteúdo (tarefas), os métodos de executar as tarefas e as relações com os demais cargos existentes. O *desenho de cargos* é a maneira pela qual um cargo é criado e projetado e combinado com outros cargos para a execução das tarefas.

Com a *Administração Científica,* a preocupação básica passou a ser a *racionalização do trabalho* do operário e, conseqüentemente, o *desenho dos cargos* mais simples e elementares. A *ênfase* sobre as *tarefas* a serem executadas levou os engenheiros americanos a simplificar os cargos no intuito de obter o máximo de especialização de cada trabalhador: cada operário ficaria restrito a uma específica tarefa que deveria ser executada cíclica e repetitivamente, para aumentar sua eficiência. Os cargos e as tarefas são desenhados para uma execução automatizada por parte do trabalhador: este deve fazer e não pensar ou decidir. A simplicidade dos cargos permite que o ocupante aprenda rapidamente os métodos prescritos, exigindo um mínimo de treinamento. A simplicidade também permite um controle e acompanhamento visual por parte do supervisor. Com isso, enfatiza-se o conceito de linha de montagem ou linha de produção: em vez de um operário executar uma tarefa complexa ao redor da matéria-prima, esta passa por uma linha móvel de produção, na qual cada operário especializado executa seqüencialmente sua tarefa específica. Ao longo da linha de produção, a matéria-prima caminha e é processada por uma seqüência de operários, cada qual realizando uma tarefa específica. Cada operário é treinado *no método de trabalho,* isto é, na maneira de executar a tarefa específica, para desempenhar as atividades rotinizadas. Em caso de ocorrência imprevista, o ocupante deve procurar seu superior. A relação de trabalho de cada operário é diádica: cada ocupante relaciona-se apenas com seu superior. Os contatos com colegas relacionados com a tarefa são formalizados e controlados para evitar perda de tempo. O fluxo seqüencial do trabalho é previamente estabelecido e o tempo de sua duração também.

A *simplificação* no *desenho dos cargos* permite as seguintes vantagens:

a) Admissão de empregados com qualificações mínimas e salários menores, reduzindo os custos de produção.

b) Minimização dos custos de treinamento.

c) Redução de erros na execução, diminuindo os refugos e rejeições.